



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategické řízení rodinného podniku  
Strategic Management of Family Business

Student: Jaroslav Moravec  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jaroslav Moravec**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Strategické řízení rodinného podniku**  
**Strategic Management of Family Business**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy podniku
  3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza
  4. Návrhy a doporučení na základě výsledků strategické analýzy
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.  
FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.  
VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ et al. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

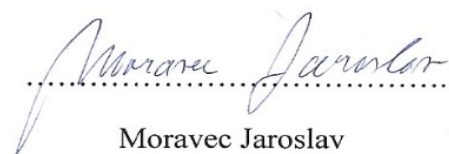
  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, na téma „Strategické řízení rodinného podniku“ včetně veškerých příloh zpracoval samostatně.

V Ostravě, dne: 9.5.2014 .....

  
.....  
Moravec Jaroslav

**Poděkování:**

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Marii Mikušové Ph.D. za odborné vedení při zpracovávání a řešení dané problematiky při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Vladislavovi Moravcovi MBA za poskytnuté informace a vstřícné jednání při kompletaci informací.

## Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Teoretická východiska strategické analýzy podniku.....	3
2.1	Rodinný podnik .....	3
2.1.1	Historie rodinných podniků.....	3
2.1.2	Definice rodinných podniků.....	4
2.1.3	Rodina a podnik .....	5
2.1.4	Životní fáze rodinných podniků .....	6
2.1.5	Řízení rodinného podniku .....	7
2.1.6	Problematicy rodinného podniku .....	10
2.2	Strategické řízení .....	14
2.2.1	Stanovení cílů.....	15
2.2.2	Podniková strategie .....	18
2.2.3	Koncept strategického řízení .....	19
2.3	Strategická analýza .....	21
2.3.1	Implementace strategie.....	21
2.4	Strategická analýza okolí podniku.....	22
2.4.1	Obecné a oborové okolí.....	22
2.4.2	Porterův model konkurenčního prostředí.....	24
2.5	Strategická analýza vnitřního prostředí podniku .....	25
2.5.1	Analýza hodnotového řetězce .....	26
2.5.2	Finanční analýza podniku.....	27
2.6	SWOT analýza.....	28
2.7	Formulace návrhu strategie .....	29
3.	Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza.....	30
3.1	Charakteristika podniku.....	30
3.1.1	Historický vývoj podniku.....	32
3.1.2	Budoucí vize podniku.....	34
3.1.3	Organizační struktura podniku .....	34
3.1.4	Dodavatelé.....	36
3.1.5	Rodina v podniku .....	37
3.2	Strategická analýza okolí podniku.....	38
3.2.1	Obecné a oborové okolí.....	38

3.2.2	Porterův model konkurenčního prostředí .....	41
3.3	Strategická analýza vnitřního prostředí podniku .....	42
3.3.1	Analýza hodnototvorného řetězce .....	42
3.3.2	Finanční analýza podniku.....	46
3.4	SWOT analýza.....	50
4.	Návrhy a doporučení na základě výsledků strategické analýzy .....	55
4.1	Strategický rozvoj podniku.....	56
4.2	Cíle podniku .....	59
4.3	Strategie podniku .....	60
5.	Závěr.....	61

# 1. Úvod

Rodinné podnikání patří mezi jednu z nejstarších forem podnikání v celé historii podnikání. Již v dávných dobách bývalo pravidlem a tradicí, že dané řemeslo se předávalo z generace na generaci a produkován výrobek či služba tak dosáhl svých kvalit a věhlasu při dodržování osvědčených postupů. Tuto formu specifických postupů při výrobě můžeme dodnes sledovat například při výrobě piva, kdy každý z výrobců má své, dlouholeté postupy a ty zaručují každému z piv jinou, ojedinělou chuť. Také samotné jméno výrobce může být výrazem pro kvalitu, jedná-li se o dlouholetého výrobce, který dosahuje trvale vysoké kvality svých výrobků. Především na kvalitu je pak kladen důraz v boji s konkurencí nerodinného charakteru.

V současnosti patří rodinné podniky mezi jedny z nejdůležitějších forem podnikání a to ať se jedná o malé či střední podniky, tak o velké, někdy i nadnárodní podniky. Dle Korába a kol. (2008) je zřejmé, že v Evropské unii tvoří podíl rodinných podniků 85% ze všech registrovaných podniků. V USA je poté tento podíl ještě markantnější a to celých 95% ze všech podniků.

Při pohledu na řízení rodinného podniku musíme brát zřetel také na mimopracovní vztahy, především ty rodinné. U větších rodinných firem může docházet ke střetu zájmu vrcholového managementu a rodinných příslušníků ohledně představy o vedení podniku určitým směrem, kdy poté záleží na velikosti vlivu na konečné rozhodnutí a také strategii dané firmy. V případě menších rodinných firem, kde vedení je pevně v rukou jedné nebo více rodin, hrají roli vzájemné vztahy mezi jednotlivými příslušníky a jejich postoj vůči nadřízené osobě. Tyto vztahy si vysvětlíme následně v dalších odstavcích této práce.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu současného stavu rodinné společnosti Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. a na základě teoretických a praktických znalostí navrhnout strategii pro danou společnost.

V první části této práce se budeme věnovat teoretickému nastínění problematiky rodinných podniků, přístupu k řízení a stanovení strategie. Dále se budeme věnovat strategické analýze okolí podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o., kde se zaměříme především na metodu analýzy oborového a obecného okolí a dále také na Porterův model konkurenčního prostředí. V další fázi budeme analyzovat vnitřní prostředí podniku a to na základě analýzy hodnototvorného řetězce a finanční analýzy podniku. Metody pro stanovení konkurenční výhody a celkové ekonomické situace podniku.



V druhé části se poté budeme věnovat aplikační činnosti metod na námi zvolený podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. Na základě získaných podnětů z provedených analýz a poznatků získaných studiem se pokusíme stanovit strategii pro podnik a určit, jakým směrem by se měl dále vyvíjet v rámci trhu, na kterém doposud působí.

## 2. Teoretická východiska strategické analýzy podniku

V teoretické části bakalářské práce charakterizujeme formu rodinného podnikání, jaké nese výhody a nevýhody, a co je jeho posláním. Dále se budeme věnovat několik základním strategiím v rámci podnikání. Jelikož ke stanovení strategií podniku potřebujeme mít určitá data, přiblížíme si také některé z vybraných metod, které nám pomohou stanovit celkovou strategii podniku. Věnovat se tak budeme například analýze SWOT, analýze hodnotového řetězce, finanční analýze, Porterovu modelu pěti konkurenčních sil apod.

### 2.1 Rodinný podnik

#### 2.1.1 Historie rodinných podniků

Jak již bylo zmíněno výše, vznik rodinného podnikání nemůžeme ani zdaleka přesněji určit. Již v dávné minulosti byly rodiny hierarchicky rozděleny a každá z nich vykonávala určitý druh práce. I toto můžeme považovat za prvopočátek rodinného podnikání. Řemeslo se tak předávalo z generace na generaci a produkováný výrobek nebo služba tak dosahoval stále většího vzhlasu a tradice. Ovšem pouze za předpokladu, že byl dlouhodobě kvalitní a při výrobě byly zachovány takové postupy, které byly spotřebiteli žádoucí.

Budeme-li se chtít podívat zpětně na nejstarší rodinný podnik, který doposud funguje a jeho historie je doložena, musíme navštívit Japonsko. Dle serveru *griequity.com*<sup>1</sup> je nejstarší fungujícím podnikem japonská firma Kongo-Gumi, která byla založena roku 578. Jedná se o stavební firmu, jejíž zakladatel Shigemistu Kongo přijel do Japonska budovat jeden z nestarších buddhistických komplexů Shitennoji. Dnes je již ve vedení Masazaku Kongu (55) a je členem již čtyřicáté generace. Při pohledu na nejstarší rodinné podniky zjistíme, že převážná většina z nich je situována v Itálii. Právě Itálie byla, a dodnes je, jednou z evropských zemí, kde má rodinné podnikání dlouholetou tradici – zejména ve vinařství, kdy tato vína dosahují světového vzhlasu.

---

<sup>1</sup>GRI Equity, GRI: *The oldest Family Business*, [online]. GRIEQUITY [13.3.2014]. Dostupné z: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>.

U nás, v České republice, je pak rozkvět rodinných podniků nedávný. Tento fakt, je způsobem politickým vývojem země, kdy bývalý režim nepřál soukromým podnikatelům. Samotný rozkvět je tak spjat až s dobou po sametové revoluci. Zde pojal tyto podniky velice významnou roli, jak uvádí Koráb a kol. (2008), kdy úspěšně podpořily ekonomickou transformaci země, a pohltily velké množství nezaměstnaných občanů. Podíleli se také na vytváření prvních zásobovacích a distribučních kanálů.

### **2.1.2 Definice rodinných podniků**

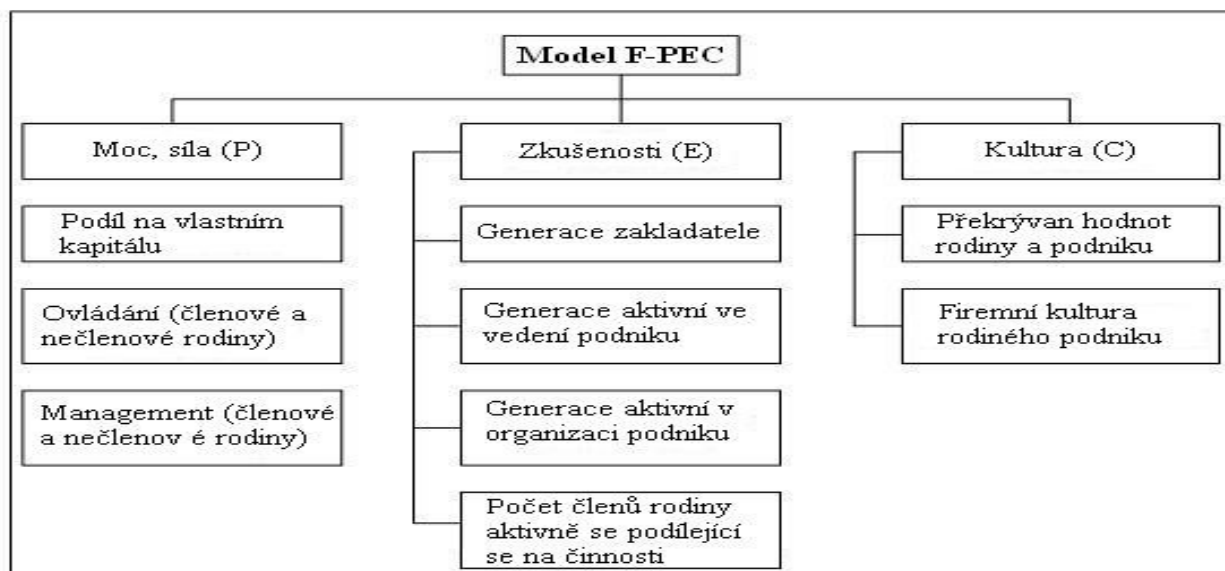
O tom jak jasně vymezit, nebo definovat přesnou charakteristiku rodinného podniku se můžeme dočíst v mnoha článcích. Každý z nich nám však poskytne zcela jiný, ne-li opačný pohled na rodinné podniky. Skutečnost je taková, že není zcela možné objektivně posoudit hranice formy rodinného podnikání a také to, v jaké fázi se nachází. V důsledku tohoto faktu poté dochází ke kolizi například při srovnávání rodinných podniků, zejména pak na mezinárodní úrovni. Veškeré statistiky z tohoto oboru pak mohou být zkresleny, zejména kvůli nedostatečným specifikacím rodinných podniků.

Jak uvádí Koráb a kol. (2008), v současné době se pro definování rodinného podniku používá tří definic. Autory těchto definic jsou ekonomové Shanker a Asrachan, kteří na základě provedeného výzkumu sestavili na konci minulého století tyto tři definice:

- Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině (též brána jako široká definice),
- rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu ve smyslu kontroly podílu akcií (též brána jako středně široká definice),
- poslední definice říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodinný podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.

Bohužel však pouze toto dělení se následnou praxí neosvědčilo a jeho použitelnost byla víceméně spekulativní. Rozdělovalo totiž podniky striktně buďto na rodinné nebo nerodinné. Proto roku 2002 byla zavedena zcela nová koncepce, která měřila míru tzv. rodinnosti v jednotlivých podnicích. Takzvanou F-PEC škálu sestrojili autoři Astrachan, Klein a Smyrnios.

Zkratka F-PEC vychází z anglického Family influence trough Power, Experience and Culture. Jedná se o model, pomocí něhož měříme vliv rodiny na rodinný podnik. Je založen na třech pilířích: moc či síla (power), zkušenosti (experience) a kultura (culture). Schéma modelu je následující (viz obr.1.):



Obr.1.: Model F-PEC, zdroj: <http://www.scielo.org.co>; použito dne 14.3.2014

Dle schématu tak vidíme, na které oblasti se při měření „rodinnosti“ podniku máme zaměřit. Ve své podstatě vychází model z řídicích pozic podniku a jejich zastoupení rodinnými členy. Pro tyto členy poté platí, že s každou další generací se zvyšují její zkušenosti a kvality ve vedení podniku, tj. s každou generační obměnou roste vliv rodiny na vedení podniku.

### 2.1.3 Rodina a podnik

Na špici v podnikové hierarchii musí stát jedna osoba, která zastává hned čtyři naprosto lišící se role. Musí zvládat roli jako hlavní kontrolní orgán, roli vedoucího podniku, roli vlastníka nebo společníka podniku a roli hlavy rodiny. Zastávat všechny tyto role je docela obtížný proces, jelikož role si navzájem oponují a každá z nich má svůj vlastní cíl, který je v některých situacích naprosto neslučitelný s cílem jiné role.

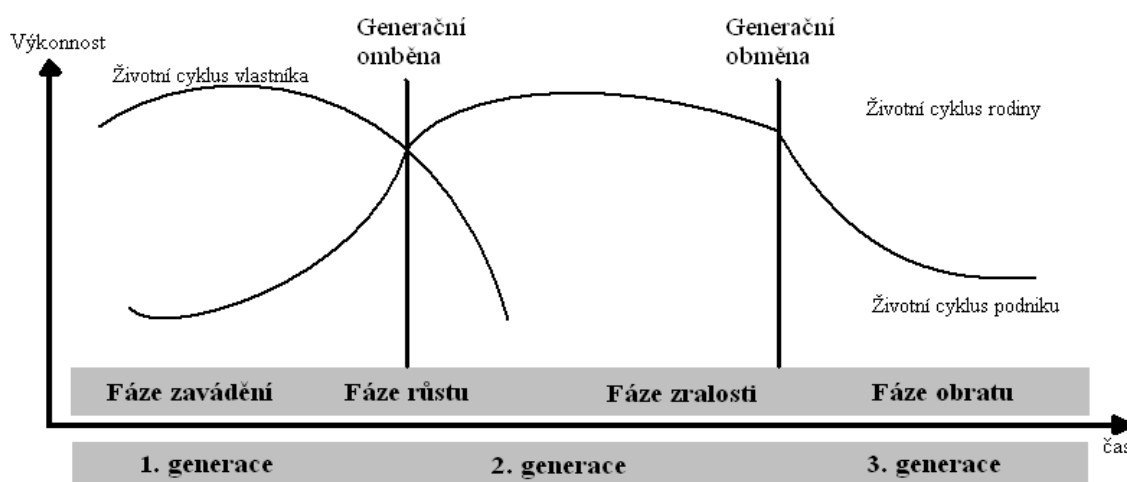
Tak například role vlastníka nebo společníka společnosti požaduje vysokou dividendu či podíl na zisku, kdežto požadavek vedoucího podniku je zcela odlišný a to sice zvyšování kapitálu podniku. V roli hlavy rodiny je pak možné řešit otázku následovnictví a to v rovině předání společnosti do rukou potomků. V tomto případě je potřeba brát v úvahu, zdali má

potomek dané předpoklady pro vedení podniku a pokud je nemá, jak to svému potomkovi vysvětlit, když jsme mu v minulosti slibovali, že podnik jednou převezme. Jaká bude reakce potomka na tento fakt? Může se cítit odstrčený, nebo dokonce toto rozhodnutí může zcela rozdělit rodinu.

### 2.1.4 Životní fáze rodinných podniků

Ohledně problematiky životních fází neboli životních cyklů podniků můžeme najít nespočet konceptů věnující se této tématice. Za uvedení stojí například Rosenabauerův koncept, nebo koncept Gohlera.

Ve své knize *Methamorphose-Modell des Lebenszyklus von Familienunternehmen* z roku 1994 popsal německý ekonom Rosenbauer svůj výzkum, zaměřený na životní cykly podniků, vedení a rodiny. Ve své studii klade velký důraz na generační obměnu, která podniku přináší další rozvoj či nové technologie (viz obr.2.). Při založení podniku přichází podnikatel s jedinečným nápadem, který se snaží realizovat na trhu – zde začíná fáze růstu. Rosenbauer (1994) počítá s tím, že v pozdější fázi růstu odchází z vedení zakladatelská generace a dochází tak ke generační obměně. Nová generace většinou přináší rozšíření palety výrobků, s čímž ale dochází také k růstu nákladů, přičemž základním zdrojem zisku zůstává stále původní výrobek či idea. Postupem času tak dojde k jeho zastarání a podnik tak ztratí svou konkurenční výhodu (know-how) na trhu. V tuto chvíli stojí podnik před těžkým rozhodnutím, zdali revitalizovat kompletní koncepci svých výrobků a zachovat podnik, nebo podnik zcela uzavřít v důsledku vznikajících ztrát.



Obr.2.: Životní fáze rodinných podniků, Koráb a kol. (2008)

Jako dalšího jsme zmínili, také německého původu, ekonoma Goehlera. Ve své knize *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Marktlebenszyklus* (1993) se podobně jako předchozí autor věnoval fázím rodinného podniku. Ovšem s tím rozdílem, že nebral v úvahu klasickou dobu založení podniku (zápis do OR a podobně), nýbrž jako dobu založení považoval fakt, kdy podnik začne nabývat na významu a bylo jedno, zdali se jedná o generaci zakladatelskou, nebo nástupnickou. Tyto generace v počátku firmu jsou totiž spjaty s velkým odhodláním a nasazením podnikatele, velkým nadšením a časovou flexibilitou. V další fázi totiž naopak dochází ke stárnutí organizace a motivace jak vlastníků, tak zaměstnanců klesá.

### **2.1.5 Řízení rodinného podniku**

Nejmarkantnější rozdíl mezi podniky rodinnými a nerodinnými je právě v systému neboli přístupu k řízení.

Budeme-li brát v úvahu podnik, který se vyvíjí přirozeným postupem, tudíž od začínajícího podnikatele, přes podnik jednotlivce, partnerství a zapojení dalších členů rodiny až po fázi vzniku konsorcia, můžeme stanovit dva základní faktory, které řízení takového podniku ovlivňují. Prvním z nich je velikost a stádium, ve kterém se podnik nachází. Již z logického hlediska zde vidíme odlišný přístup k řízení, neboť malý podnik o pár zaměstnancích bude mít jiné cíle a jiné postavení na trhu, než podnik s dlouholetou tradicí o několika sty zaměstnanci. Druhým faktorem je účast vlastníka a jeho rodiny na řízení podniku. Tento faktor je vyjadřován procentuálně a výpočet můžeme provést pomocí výše zmíněné metody F-PEC.

Koráb a kol. (2008) ve své publikaci uvádí čtyři druhy členění dané rodiny na řízení rodinného podniku:

- a) Management vlastníků,
- b) management rodiny,
- c) management vlastníka / rodiny s účastí externích manažerů,
- d) čisté řízení prostřednictvím externích manažerů (oddělení kapitálu a řízení).

**a) *Management vlastníků***

Jedná se o takovou situaci, kdy veškeré funkce s řízením a vedením podniku spadají do kompetencí vlastníků. Je ale důležité rozlišovat, zda podnik řídí pouze jeden vlastník a je tak kompetentní k plnění všech úkolů spojených s řízením daného podniku, nebo podnik řídí více vlastníků a řízení je tak poměrově rozděleno mezi ně.

V případě, že podnik řídí pouze jeden vlastník, lze tuto formu řízení obecně označit jako management samovládců. Převážně se jedná o společnosti s ručením omezeným, komplementáře v komanditní společnosti s většinovým podílem, nebo samostatného podnikatele. Tato forma řízení podniku samovládcem má, stejně jako ostatní formy, své světlé a stinné stránky. Mezi výhody tak patří rychlost reakce na nové podněty, rychlejší a přesnější komunikace, redukuje se spory ohledně nových investic a rozhodnutí. Naproti tomu mezi nevýhody pak patří pevné pouto mezi vlastníkem a podnikem, kdy hranice vlastníka jsou také hranicemi podniku. Mluvíme zde o riziku investování, kde záleží pouze na postoji vlastníka. Dalšími hranicemi podniku, které ovlivňuje podnikatel, může být jeho vzdělání, vědomosti, zkušenosti nebo intuice.

Oproti tomu pokud ve vedení společností stojí dva anebo více vlastníků, hovoříme pak o partnerském managementu. Skupina vrcholového managementu a vlastníků společnosti jsou skoro identické, záleží zde ale na míře zapojení rodinných příslušníků do zapojení vedení společnosti. Výhodou oproti předchozímu přístupu k vedení je především pohled na různé věci hned z několika pohledů. Společnost tak není omezena pouze na úsudek jednoho majitele, nebo jeho zkušeností. Nyní již dochází k rodinným poradám ohledně budoucího rozvoje podniku, rozhodování o důležitých činnostech a výrobě. Zvláštností je pak partnerský management, kdy se ve vrcholovém vedení setká manželský pár. Zde poté dochází i v pracovních podmínkách k řešení mnohdy osobních věcí.

**b) *Rodinný management***

Pokud se na vrcholovém řízení podniku podílí dva nebo více rodinných příslušníků, hovoříme pak o rodinném managementu. V tomto případě je pak nepodstatné, kdo je vlastníkem podniku, ale právě to, kdo fyzicky řídí podnik.

Jednou z možností je řízení podniku sourozenci. Stává se tak zejména při předávání podniku na druhou generaci, kdy je obtížné stanovit jednoho vůdčího následovníka. V těchto vztazích se poté do popředí mohou dostat sourozenecké spory a to nejen současné, ale také z minulosti. Jejich chování je také ovlivněno vztahem k jednomu z rodičů, který se také podílí

nebo podílel na vedení podniku. Zejména obtížná situace pak nastává, když jsou do rovnocenných rolí postavení mladší bratr se svou sestrou.

Autor Mittelsten-Scheid se věnuje problematice zapojení zeťů a snach do vedení podniku. Dle jeho slov: “Zeťové a snachy, které přijdou do rodiny ze zcela jiného prostředí, se necítí omezení vazbami, tradicemi a chováním rodiny, která podnik ovládá. Chtějí sledovat pouze vlastní cíle. Vyskytují se ovšem i zeťové a snachy, kteří hodnoty rodiny převezmou,” se jedná o velkou neznámou v oblasti zapojení do vedení podniku.

Obsáhlejší zapojení rodiny, tedy včetně bratranců, sestřenic, strýců a tet, na vedoucích pozicích řízení je nyní velice ojedinělé a existují takovéto firmy pouze v malém počtu. Předpokladem je velikost rodiny, aby mohla obsáhnout všechny role a pozice. Problémovou oblastí, při zapojení tak velkého počtu rodinných příslušníků, pak spočívá v náboru nových členů podniku, především pak těch nerodinných.

#### **c) *Spolupráce s externími manažery***

Autor Klein, ve svém díle Familienunternehmen (2004), uvedl výsledky svého výzkumu, kdy na vzorku 850 podniků zjišťoval, do jaké míry jsou do vedení zapojení externí manažeři. Dospěl tak k pozoruhodným hodnotám a to sice, že: celých 44% podniků zastupují ve vedení výhradně rodinní příslušníci a naproti tomu v pouhých 12% podniků stojí ve vedení externí manažeři. Zbýlých 42% pak patří podnikům, kde se na vedení podílejí jak členové rodiny, tak externí manažeři. Dále se také prokázalo, že s rostoucím obratem rodinných podniků, roste také podíl externích manažerů na vedení.

#### **d) *Oddělení řízení a kapitálu***

V předchozí kapitole jsme si popsali spolupráci rodinných příslušníků s externími manažery. Co když ovšem dojde k úplnému oddělení vlastníku, tj. rodinných příslušníků, od externích manažerů? Zde poté hovoříme o takovém oddělení, které je charakteristické spíše pro podniky nerodinného charakteru. Nemůžeme zcela přesně říci, zdali je toto vedení podniku výhodné či nikoli. Nicméně pozitivní stránka je zejména v profesionalitě vedoucích manažerů, kdy díky jejím zkušenostem jsou schopni podnik vést tím správným směrem s orientací na vysoký zisk a nízké náklady. Na druhou stranu však nemusí docházet k naplnění myšlenky rodiny, která tento podnik založila za určitým cílem.



### 2.1.6 Problematiky rodinného podniku

Rodinný podnik, už jen díky svému charakteru, musí čelit nejen běžným výzvám podnikání, ale zejména pak čelit výzvám v oblasti rodinné. Ve své podstatě existují dobré vyhlídky podniku, které pozitivně ovlivňují chod podniku. Na druhé straně tytéž prvky mohou podnik ovlivnit také negativně. Záleží tak zcela na příslušném podniku, jak se k dané výzvě postaví a využije její potenciál. V potaz je tak potřeba brát zkušenosti jak vlastníků podniku, tak vrcholového managementu.

Následující tabulka (viz obr.3.), vycházející z díla Korába a kol. (2008), nám zobrazuje právě specifika, které mohou podnik ovlivnit jak pozitivně, tak negativně.

Nevýhody pro rodinnou firmu	Vlastnosti	Výhody pro rodinnou firmu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmatky v řízení firmy</li> <li>- nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví</li> <li>- nedostatek podnikatelské objektivity</li> </ul>	Zdvojené (vzájemně se překrývající) role	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- rychlé a efektivní rozhodování</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů</li> <li>- v důsledku toho ohroží odcizení od rodiny a firmy</li> </ul>	Sdílená identita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- silný pocit poslání</li> <li>- objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny</li> <li>- zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích</li> </ul>	Celoživotní společná historie členů rodiny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny</li> <li>- pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek objektivity v komunikaci</li> <li>- odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy</li> <li>- může se objevit skrytá nenávisť</li> </ul>	Emoční zapojení a ambivalence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů</li> </ul>	Soukromý jazyk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až moc „uvězněni“</li> </ul>	Vzájemná znalost soukromého života	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lepší komunikace a podnikatelské rozhodnutí, který podporují firmu, vlastníky a rodinu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout problémy</li> </ul>	Smysl připisovaný rodinné firmě	<ul style="list-style-type: none"> <li>- firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců</li> </ul>

Zdroj: Koráb a kol. (2008), Bivalentní atributy rodinných podniků

Koráb a kol. (2008) také dále ve svém díle uvádí silné stránky, které mohou zvětšovat konkurenceschopnost a podnik by je tak měl využívat:

- *Vzájemná shoda*: Zde se jedná o soulad mezi rodinnými příslušníky, kteří se podílejí na chodu firmy. Ať už se jedná o vlastníky, nebo o pozice ve vedení podniku. Ze společných zájmů tak může vzejít dobře komunikující podnik, pro kterého je výhodou rychlá a přesná komunikace a informovanost. Dalším důležitým bodem vzájemné shody je odstranění konfliktů a bojů o moc. Jednotliví rodinní příslušníci musí uznávat autoritu toho druhého a respektovat jeho postavení ve firmě.
- *Angažovanost*: Rodinný podnik je založen za určitým cílem a tento cíl by se měl snažit dosáhnout každý z rodinných příslušníků a to včetně osobních obětí. Podnik je tak brán jako důležitá součást rodiny a v zájmu rodiny je být vůči podniku loajální a zodpovědný. Tato angažovanost je poté přímým projevem existující rodinné kultury.
- *Znalost*: Typické pro konkurenční výhodu podniku na úrovni podobných podniků, stejného typu. Zejména se jedná o využívání nových technologií, zavádění inovací a využití know-how.
- *Finanční a časová flexibilita*: Rozvoj firmy bývá pro rodinu jednou z nejdůležitějších činností. Někdy můžeme hovořit o naprosté rodinné oddanosti vůči podniku, rodinní příslušníci jsou schopni se podřídit potřebám podniku a obětovat pro něj nejen svůj čas. Zejména pak v otázce naskytnuté investice, dokáže rodina vyčlenit peníze nejen z podnikového prostředí, ale také z prostředí rodinného, což vede k pružnosti podniku na trhu. Zde se tak naskytuje velká výhoda oproti podnikům nerodinným, které jsou v těchto situacích o rozhodování velice strnulé a rozhodovací procesy jsou zdlouhavé.
- *Dlouhodobý záměr*: Jasně stanovené podnikatelské záměry, které jsou dány a následně dodržovány rodinou, mají vždy dlouhodobý charakter. Tyto záměry jsou pak mnohem účinnější, než v případě jiných podniků. Je to dáno především charakterem podniku, kdy při investicích nejsou vybírány takové projekty, které by mohli podnik značně poškodit. Takovéto postupy jsou pak brány jako pozitivní při rozhodování akcionářů o investování či reinvestování.
- *Stabilní kultura*: Fluktuace ve vedení rodinných podniků, zejména když v něm zastávají funkci rodinní příslušníci, bývá minimální. Vedoucí pracovníci tak zastávají své funkce poměrně dlouhou dobu a díky rodinnému charakteru jsou zainteresováni do své práce i nadále. Snaha zastávat dané funkce stále stejně kvalitně, ne-li ještě lépe, pak vede

k uznání rodiny, zisku přesných informací o podniku a jeho vývoji, a v nespolední řadě také rozšíření znalostí podnikání.

- *Rychlé rozhodování:* Jak již bylo zmíněno výše, jasnou výhodou rodinného podniku je rychlost jeho rozhodování v důležitých věcech. Tento fakt plyne z rozložení rozhodovací funkce mezi jednu nebo dvě osoby, které mají tyto pravomoci. Tato rychlost tak poskytuje jasnou konkurenční výhodu oproti podnikům nerodinným.
- *Působnost na trhu:* Výhodou rodinných podniků je jejich blízkost k trhům a přímý kontakt se svými zákazníky. Tyto fakty umožňují sledovat a pružně reagovat na tendence změny ve spotřebě a rozhodovat se podle nich.
- *Důvěryhodnost:* Atmosféra uvnitř podniku se projevuje taky na venek a to především v působení na zákazníky. Pevné základy a angažovanost jednotlivých členů podniku tak vede k dobré spolupráci s klienty. K těm je pak přistupováno osobně, snaha vyhovět všem přáním a poskytnout služby v nejvyšší kvalitě. Ze spokojených zákazníků plyne také spokojenost podnikatelů, nehledě na fakt, že právě důvěryhodnost je jedním z důležitých nástrojů marketingu.
- *Efektivita:* Efektivnost hospodaření se všemi podnikovými prostředky, které jsou k dispozici, jsou stěžejním prvkem diferenciací mezi podniky rodinnými a nerodinnými. Zejména pak v otázce účinnosti a rentability rodinné podniky vedou, ale například také v používání technologií a inovací. Pozoruhodným faktem je větší produktivita práce v rodinných podnicích a zároveň také nižší celkové náklady na mzdy – zde tak můžeme vidět oddanost jednotlivých pracovníků podniku.
- *Zaměstnanost:* Rodinné podniky jsou brány v místě své působnosti jako tvůrci pracovních míst.
- *Kvalita:* Jelikož snahou rodinného podniku je získat dobré jméno, musí dodržovat určitou kvalitu při příznivé cenové hladině. Dodržování kvality vyžaduje velkou zodpovědnost jak při výrobě, tak při koncové distribuci.
- *Chování:* Rodinné podniky mají pozitivní vliv na lokalitu, v které se nachází – tvorba společenského chování. Toto chování můžeme pozorovat například jako sponzorování místních sportovních klubů a jiných společenských aktivit, investicí do rozvoje, podpora ekologie, starostlivá péče o své zaměstnance, atd.

Věnovat se obecnému popisu slabých stránek pro podnik je docela obtížné, zde totiž záleží na charakteru podniky a rodiny, která stojí ve vedení. Jedná se tak o zcela individuální

přístup. Pokusíme se však přiblížit alespoň některé z nich. Jelikož se jedná o podnik rodinný, slabé stránky tak mohou být původem vnitřní, buďto emociální či podnikové, nebo vnější.

Budeme-li hovořit o problémech emociálních, měli bychom se zaměřit na jednotlivé členy podniku a na fakt, jak vnímají postoj vůči rodině a firmě. Tyto problémy plynou nejčastěji z konfliktů mezi jednotlivými příslušníky rodiny, které se často promítají také mimo působnost podniku. Jako jedním z nejznámějších problému můžeme považovat vztah otce a syna, kdy podnik spěje do fáze generační obměny. Otec, který podnik budoval po dlouhou řadu let, může mít pochybnosti o znalostech a zkušenostech svého syna. Také syn během dospívání projevuje touhu po jakési nezávislosti od otce. Problém také může nastat při vyslovení velice časté věty „Až dospěješ, převezmeš podnik,“ kdy je syn frustrován a má dojem, že otec mu nedůvěřuje.

Dalším podobným problémem v otázce vůdcovství je pak postavení sourozenců vůči podniku. Zde mluvíme o jakési rivalitě, která by měla být zdravá a vést tak k úspěšnému rozvoji všech sourozenců. V praxi ale tato situace může být zcela odlišná, a může docházet k promítání problému i mimo podnik, nebo dokonce neustálé připomínání věcí, které se mezi sourozenci staly v období dospívání. V otázce dědictví podniku, se poté vždy starší ze sourozenců domnívá, že nárok na vedení podniku má právě on, neboť je starší. I přesto, že je evidentní že například nedisponuje potřebnými znalostmi k vykonávání této funkce, může být jmenování mladšího z nich, pro něj zklamáním. Zejména pak, ocitne-li se posléze v podřízené funkci.

Ovšem tyto problémy se nemusejí týkat pouze sourozenců, ale také jiných členů rodiny, kteří jsou do podnikání zapojeni. Můžeme zde tak kombinovat nepřeberné množství vztahů mezi jednotlivými příslušníky jedné nebo více rodin. Tyto problémy pak mají často specifický charakter vycházející ze zvolené podnikové kultury a struktury vedení. Velkou roli ale v těchto problémech hraje například žárlivost či závist.

Podnikové problémy vytvářejí druhý komplex vnitřních slabých stránek. Do jisté míry však i v této problematice můžeme vycházet z výše uvedených problémů. A to z důvodu vzájemné interakce mezi rodinou a podnikem. Stěžejními body, kterých se podnikové problémy týkají, jsou: proces plánování, proces organizování a proces řízení a kontroly.

Proces podnikového plánování je aktivita zaměřená na budoucí fungování podniku. Dle fáze, v jaké se podnik nachází, můžeme existenci podniku rozdělit na tři základní plánovací etapy. V první etapě, zakladatelské, tak podnikatel musí čelit nejrůznějším problémům a musí se zaměřit zejména na otázku přežití. Je plný elánu a obětuje pro svůj podnik téměř veškerý čas. V druhé fázi se již začleňuje rodina a zde právě dochází k otázce jednotlivých rolí rodinných příslušníků. Podnik se také stává stále více komplikovaný a vedení již musí být dostatečně znalé problematice, v které se nachází. Zde poté nastupuje další fáze, kdy podniku

již nedostačují pouhé znalosti rodiny a jejich kompetence a tak musí sáhnout po jiném řešení. Toto řešení nejčastěji bývá v zapojení externím manažerů – profesionalizace.

Organizační činnost je brána jako činnost manažerského procesu, který je velice důležitý pro správné vnitřní fungování podniku. Patří zde především delegování pravomoci, stanovení optimálního objemu práce pro jednotlivé úseky, stanovení oblastí, které je dobré rozdělit do jednotlivých úseků, apod. Stěžejním bodem je tak analýza vnitřní struktury podniku a nalezení slabých míst nebo dokonce překážek ke správnému fungování a rychlému reagování na naskytnuté problémy a výzvy.

Styl vedení, motivace, výběr zaměstnanců, zvyšování jejich kvality a systémy odměňování. To jsou otázky, kterými se zabývá řízení rodinného podniku neboli podnikový management. Vedení je lidský faktor, je to schopnost umět vést a motivovat ostatní k co možná nejlepším pracovním výsledkům. Ohrožujícím faktorem je poté patriarchální přístup k vedení, kdy zakladatel považuje podnik pouze za svůj a pouze jeho pravidla a postupy jsou ty správné. Zde plynoucí nebezpečí z malé otevřenosti novým technologiím a postupům je více než zjevné.

Na všechny své slabé stránky bohužel podnik nemá vliv, jedná se o vnější slabé stránky, které na podnik působí. Do jisté míry však může dojít k ovlivnění nebo alespoň kontrole těchto slabých stránek, avšak zde se jedná spíše o nepřímý vliv podniku. I zde můžeme stanovit tři různé oblasti: veřejné mínění, postoj peněžních ústavů a fiskální záležitosti.

Jak je již známo, rodinné podniky patří v mnoha zemích mezi základní pilíře národního hospodářství a poskytují zaměstnání pro velké procento občanů. I přesto dochází ke stížnostem na nezájem, jaký veřejné mínění dává najevo názor vůči jejich činnosti. Je tak pouze v rukou samotných podnikatelů, aby se snažili protlačit různá opatření k legislativním či daňovým změnám, které by zlepšily pozici pro rodinné podniky na trhu.

Na tuto pozici má také podstatný vliv postoj bank vůči rodinným podnikům. Některé z vývojových fází podniku jsou finančně náročné a k překonání těchto problémů je často zapotřebí cizího kapitálu. Banky ovšem nevěnují dostatečnou pozornost studii platební schopnosti rodinných podniků a tudíž se staví k jejich financování poměrně negativně a to i přes to, že tyto podniky dosahují velice dobrých zisků při velice nízké úrovni zadlužení.

## **2.2 Strategické řízení**

*„Úspěšnost strategií se objevují v reakci na okolní turbulenci a úlohou manažerů je odpovědět svými strategiemi stejnou měrou na tuto turbulenci.“*

R.Nelson, S.Winter

*„Strategie se musí vyvíjet, není to modla vytesaná do kamene.“*

P. F. Drucker

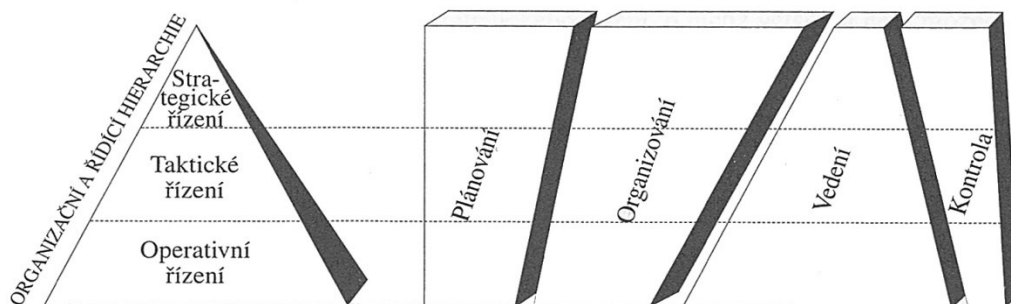
Dle výše uvedených citátů jsme schopní říci, že strategické řízení podniků nespočívá ve vybrané strategii dle tabulek či podobně. Závisí totiž na schopnosti vrcholových manažerů reagovat na podněty a podmínky na trhu, kde se právě nacházejí. Je tak zcela v jejich kompetencích včasné rozpoznání problémů, budoucích trendů, příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.

Mnoho konceptů, přístupů a pojetí můžeme nalézt v různých odborných literaturách, nejčastěji se jedná o tzv. „recepty na úspěch.“ Kdo nám však zaručí, že od doby, kdy se danou strategií řídil samotný autor, zůstaly podmínky na trhu absolutně stejné a je tak možné danou strategii použít znovu? Vždy je proto nutné vycházet při řešení dané problematiky a stanovení strategických cílů vždy z konkrétní organizace a její současné situace.

### **2.2.1 Stanovení cílů**

Strategické řízení podniku je uskutečňováno top managementem (případně také samotnými vlastníky firmy) a jedná se o nejpodstatnější, dlouhodobé plánování podniku. Toto plánování vychází z dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, dlouhodobými cíly podniku a disponibilními zdroji. Zároveň je také brán v úvahu vztah mezi firmou a prostředím, ve kterém existuje. Také nižší stupně plánování, taktické a operativní řízení, můžeme charakterizovat jako mix základních manažerských činností plánování, organizování, vedení a kontroly, jak uvádí Keřkovský (2006).

Proporce jednotlivých úrovní řízení vidíme níže (viz obr.4.):



Obr.4.: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení, zdroj: [http://is.muni.cz/th/100287/esf\\_m/8701167/](http://is.muni.cz/th/100287/esf_m/8701167/); použito 14.3.2014

Již z výše uvedeného schématu uspořádání jednotlivých oblastí řízení vidíme, že jednotlivé úrovně na sebe navazují a jejich obsahová stránka se různí. Nejdůležitějším faktorem pro takovéto rozdělení je však čas. Faktor času totiž hraje v oblasti řízení a plánování jednu z nejdůležitějších rolí. Zatímco strategické řízení se orientuje na delší časový úsek, zpravidla se jedná o více než dva roky, řízení operativní spočívá v denním plánování jednotlivých činností a upřesnění výroby. Za taktické plánování pak můžeme považovat týdenní, měsíční a zřídka také roční plánování, kde se jedná především o řešení pracnějších objednávek.

Důležitá je především charakteristika jednotlivých cílů. Kdy cíle operativní, by měly vycházet z cílů taktických a měly by vést k jejich naplnění. Na stejném principu pak vychází taktické plánování z plánování strategického. Ovšem stanovení strategických cílů je velice obtížné, neboť se jedná o poměrně dlouhou dobu, během které se mohou měnit jednotlivé faktory a prostředí, ve kterém podnik působí. Podstatná část strategického plánu tak bývá strukturována pouze podle domněnek, intuicí a osobním know-how vedoucích manažerů.

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí tyto rozdíly mezi strategickým plánováním a taktickým, operativním plánováním:

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné; zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkcím jednotkám.	Cíle mají celopodnikový význam a platnost
Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů.	Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
Pravidla hry jsou dobře známá, problémy jsou dobře strukturované, opakované. Zkušení pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a uplatňovat rutinní a standardní přístupy.	Minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynakládat neustále nová úsilí.

U strategického modelu řízení podniku, jak jsme již zmínili výše, neexistuje pevně daná forma, postup nebo strategie, která by vedla k úspěchu. Z této podstaty vyplívá existence tržní ekonomiky, kde vedle dobře prosperujících firem se vyskytují také podniky se špatnými výsledky hospodaření. Proto je potřeba aktivně pozorovat vývoj podniku a snažit se také, dle dosavadních výsledků, přizpůsobit strategický plán.

Jednotlivé podniky mohou sledovat různé cíle a pro každý z těchto cílů mohou mít odlišné priority. Podniky tak mohou sledovat například svou úroveň zisku, nízkou úroveň nákladů, vysokou kvalitu výrobků a služeb, postavení na trhu apod. U většiny podniku je však dle průzkumu [Johnson, G., Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Prentice Hall, 1993] dominujícím prvkem v sestavení strategie ziskovost (u 89% dotázaných firem) a růst podniku (u 82% dotázaných firem).

Při samotném formulování cílu bychom měli dodržovat některé z pravidel. Jedním z nejosvědčenějších a doporučovaných pravidel je pravidlo SMART. Toto pravidlo pochází z Velké Británie a jeho jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:



- S – z anglického stimulating, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- M – z anglického measurable, neboli dosažení cíle by mělo být měřitelné, dosažitelné v čase.
- A – z anglického acceptable, tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kteří je budou plnit.
- R – z anglického realistic, mělo by se jednat o reálné cíle, kterých je podnik za jistých podmínek schopen splnit.
- T – z anglického timed, cílů by mělo být dosaženo v určitém stanoveném čase, který je přesně vymezený.

Během procesu rozhodování jsme ovlivňováni mnoha faktory, která ovlivňují budoucí rozhodování a tvorbu strategie. Zejména zde patří vliv prostředí, ve kterém se podnik nachází. Utváří se zde poptávka a nabídka, shromažďují se zde konkurenti nebo je ovlivňováno zásahy vlády. Zde tak můžeme navázat na další faktor, a to sice očekávání stakeholders – mohou mít vliv na tvorbu strategických cílů. Například se vstupem do EU, museli výrobci své výrobky přizpůsobit Evropským normám.

### 2.2.2 Podniková strategie

Pod pojmem podniková strategie si můžeme představit určité procesy a postupy vedoucí ke splnění cílů podniku. To, jakými procesy nebo postupy bude strategie dosaženo, záleží na managementu podniku a jeho rozhodnutí. Tato definice bývá jednou z nejčastějších v ekonomické sféře, avšak můžeme se setkat také s přístupy jiných autorů k této problematice.

Například autoři Johnson a Scholes uvádí ve své literatuře [*Johnson, G., Scholes, K. Exploring Corporate Strategy. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Prentice Hall, 1993. 625s. ISBN 9780273731559*] těchto osm základních charakteristik strategie a strategického rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.

Jelikož u strategického cíle se jedná o dlouhodobý cíl, je potřeba stanovit, na jak dlouhou dobu hodláme dané cíle stanovit. Tento časový úsek je poměrně relativní a měl by vycházet ze současné situace podniku a trhu. Orientovat bychom se měli také na to, o jaký podnik se jedná a jaké jsou jeho potřeby. Měli bychom proto brát v potaz tyto skutečnosti:

- Konkurenční prostředí,
- nejistota budoucnosti,
- životní cyklus výrobku,
- čas přípravy zavedení výrobku,
- doba pevných závazků.

### **2.2.3 Koncept strategického řízení**

Jedná se o soubor názorů a představ na strategické řízení, který je aplikovaný na určitý podnik. Jedná se o vymezení všech faktorů, které jsou s podnikem spjaty. Kupříkladu Porter

(1994) ve své publikaci Konkurenční strategie uvedl tzv. kolo konkurenční strategie (viz obr.5.), které se postupem času stalo považovaným modelem strategického řízení podniku.



Obr.5.: Kolo konkurenční strategie, zdroj: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>, použito dne 18.4.2014

Koncept by měl mít logickou strukturu, která dokáže být spojena se strukturou podniku. V záležitosti na velikosti firmy by pak koncept měl mít hierarchické uspořádání, aby efektivita dělby práce byla co nejvyšší a podnik tak dokázal zvládat i ty nejobtížnější problémy. Proto je také potřeba zachovat zásadu strategického řízení shora-dolů (top-down), ale s přihlédnutím na názor nižší navazující úrovně řízení. Mluvíme tak o zapojení všech článků do tvorby konceptu, prostor by měli dostat také specialisté z různých oborů. Koncept by měl umět pružně reagovat na jednotlivé změny během fungování a měl by se jim umět také přizpůsobit.

## 2.3 Strategická analýza

### 2.3.1 Implementace strategie

Slabou stránkou řady velmi dobře zpracovaných strategií je jejich realizace, čili implementace, což znamená zavedení dané strategie do praxe. Příčin, proč dobře formulované strategie nejsou realizovány, je podle Součka a Marka celá řada, zde si vyjmenujeme ty nejdůležitější z nich:

- Nedostatek vůle vrcholového managementu prosadit strategické cíle do života všemi prostředky, často i za cenu radikálních změn.
- Klima lhostejnosti nižších složek managementu daného různými vlivy.
- Nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost.
- Nedostatečně rozpracované strategické operace.
- Odborná neschopnost pracovníků strategické operace realizovat.
- Podceňování potřeby zdrojů a nedostatečná návaznost mezi strategickými operacemi a tvorbou zdrojů nutných pro jejich realizaci.
- Nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací.
- Slabá motivace pracovníků k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.

Na druhou stranu existuje taky mnoho faktorů, které implementaci podnikové strategie usnadňují:

- Vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních.
- Schopnost podniku zvládnout sociální problémy.
- Vybudování souladu mezi hmotnou a morální stimulací.
- Vybudování informačního, signalizačního a varovného systému.
- Vytvoření systému rychlé reakce.
- Dostatek času na realizaci strategie.
- Přesná formulace strategických cílů.
- Včasné zajištění potřebných zdrojů.
- Reálnost strategických operací.
- Vytvoření organizační struktury odpovídající strategickým cílům.
- Průběžné doplňování a upřesňování strategických operací.
- Pravidelné hodnocení naplňování implementace strategie

## 2.4 Strategická analýza okolí podniku

Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných podkladů, zjištěných v průběhu analýz zaměřených na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodnutí.

Během analýzy okolí podniku dochází k monitorování všech faktorů, které podnik ovlivňují. Tyto faktory se následně vyhodnocují a z jejich výsledku se poté v poslední fázi určují příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory pro podnik představují. Jak již bylo zmíněno v této práci výše, tato analýza slouží především ke zjištění vývojových trendů, které mohou firmu do budoucna ovlivnit a které by měla respektovat. Vyjít je potřeba ze současné podnikové strategie, ale nejprve musíme ověřit, zdali se nezměnily dosavadní faktory, za nichž byla stanovena současná strategie. Pokud dojdeme k závěru, že faktory které na podnik působí, se změnily a naskytly se například nové možnosti rozšíření, zvýšila se konkurence, rozšířil se trh, musíme strategii podniku přizpůsobit. Analýza podnikového okolí by tak měla být založena na třech navazujících krocích:

1. Analýza dosavadní strategie a podmínek okolí, za kterých byla stanovena. Podstatné je také zhodnocení současné strategie – do jaké míry je plněna.
2. Zaměření se na současný stav a předpovědět vývoj okolí. Jedná se o nejtěžší krok, jelikož je nutno předpovědět, jak se bude chovat trh a firma a jejich další vývoj. Je tak potřeba odpovědět na otázku, zdali v budoucnu nastanou podstatné změny a jak mohou ovlivnit postavení podniku v jeho okolí.
3. Ohodnocení významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb. Zde je nutné porovnat výsledky s minulou strategií a odpovědět na otázku, zdali nová strategie pokryje veškeré mezery ve strategií předešlé. Také zda se vyhneme potencionálním hrozbám a naopak, zda využijeme příležitosti, které nám trh nabídne.

### 2.4.1 Obecné a oborové okolí

Budeme-li vycházet ze členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka (1988), vidíme pak, že členění okolí na obecné a oborové okolí.

Pro analýzu obecného okolí můžeme rozvinout dělení na socioekonomický sektor, technologický sektor a vládní sektor. V socioekonomickém sektoru se setkáváme s poměrně obtížným stanovením hodnot, jelikož se jedná především o takové faktory, které nemůže firma

nijak ovlivnit. Kupříkladu se tak jedná o současný a budoucí stav ekonomiky, s kterým úzce souvisí stádium hospodářského cyklu jak naší, tak světové ekonomiky. Nejen však ekonomika může mít vliv na strategii podniku, u některých také hrají velkou roli ekologické a klimatické faktory – především se jedná o výrobce či distributory se sezonním zbožím či službami. U těchto podniků pak dochází k nespokojenosti při negativním vývoji jak u zákazníků, tak u zaměstnanců.

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Investování do nových technologií mohou podnik vyzdvihnout a proměnit jej v dominantní podnik. Nastat může ovšem situace, kdy taková investice nebude zhodnocena podle představ – zde strategický plán selhal. Převážně se jedná o firmy, které užívají jako konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků, právě díky investicím do technologického rozvoje.

V současné době můžeme také u nás pozorovat ovlivňování ekonomiky státem. Základní omezení plynou ze zákonů, ustanovení a norem. Avšak stát se také podílí jako aktivní konkurent na trhu, je totiž významným zaměstnavatelem, ale především velevýznamným spotřebitelem – tvoří veřejné zakázky financované ze státního rozpočtu. Naopak pozitivně stát podporuje pomocí různých dotací a balíčků malé podniky, export, výzkum a technický rozvoj, zdravotnickou a sociální oblast.

Pokud se budeme zabývat analýzou oborového okolí, měli bychom se zaměřit zejména na analýzu konkurentů, dodavatelů a zákazníků. Z čehož můžeme usoudit, že strategii a cíle podniku do jisté míry také ovlivňuje atraktivnost oboru, ve kterém podnik působí. Pokud se zaměříme v analýze na výše zmíněné tři faktory, mluvíme tak (dle Keřkovského) o analýze odvětví (industry analyse).

V první řadě je potřeba brát v úvahu, kdo jsou zákazníci podniku, jejich potřeby a očekávání. Dále si stanovit potenciální zákazníky a vývoj budoucích trendů, o které by se mohli zajímat. V samotné analýze tohoto faktoru je pak potřeba se zaměřit na:

- Identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat.
- Demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků.
- Geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

Analýza musí vést k udržení zákazníků, přizpůsobení se jim a k nalezení způsobu, jak přilákat nové zákazníky. V potaz je třeba brát fakt, že levnější je udržet si stávající zákazníky, než nalézt nové. Za primární poptávkové faktory ze strany zákazníků pak lze považovat změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmu populace. Zejména je potřeba také věnovat pozornost umístění podniku nebo prodejní jednotky vůči zákazníkům. Do strategie je

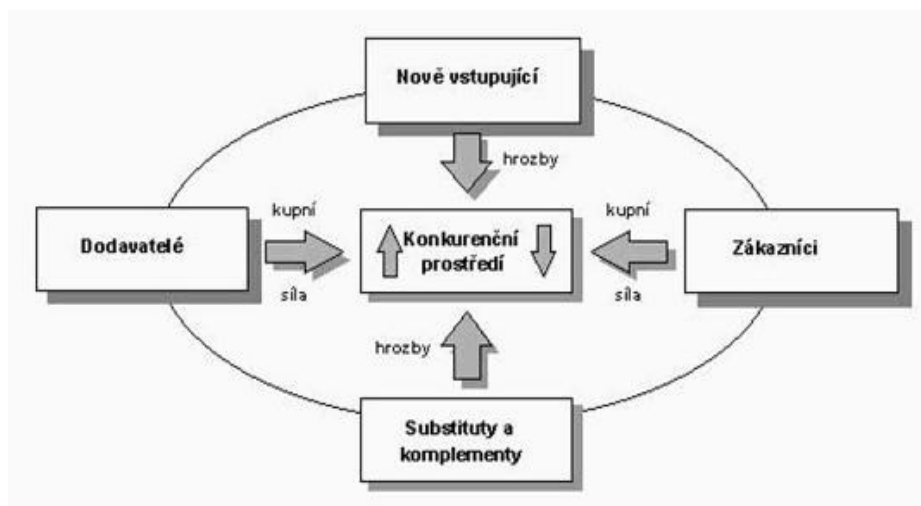
tak potřeba uvést, zdali zákazníci bude „navštěvovat“ podnik sám, nebo zákazníci budou navštěvovat podnik.

## 2.4.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Velice oblíbeným a využívaným nástrojem k analýze oborového okolí podniku je Porterův model konkurenčního prostředí (viz obr.č.5.). V modelu vycházíme z předpokladu strategické pozice firmy působící v určitém odvětví, která je určována na základu pěti základních faktorů:

- Vyjednávací silou zákazníka.
- Vyjednávací silou dodavatelů.
- Hrozbou vstupů nových konkurentů.
- Hrozbou substitutů.
- Rivalitou firem působících na daném trhu.

Ve svém modelu však Porter nebral v úvahu existenci komplementů, což jsou výrobky, které přímo souvisí s funkcí daného produktu a je tak nezbytně nutné je brát v úvahu. V odvětví mohou mít totiž velký význam na koncové hodnocení podniku, ale především na vývoj analýzy a následné zvolené strategie.



Obr.č.5.: Porterův model konkurenčních sil, zdroj: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html); použito dne 16.3.2014

V konečné fázi Porterovy analýzy by měly být identifikovány jak potencionální hrozby pro daný podnik, tak také příležitosti. Prostřednictvím vzniklých příležitostí by se pak podnik měl snažit navrhnout takovou strategii, která bude eliminovat všechny, nebo alespoň většinu, vzniklých hrozeb. O tom zda výsledky Porterovy analýzy zapojit do strategie podniku se můžeme rozhodnout pomocí jednoduchých otázek dle Keřkovského (2006):

- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníka firmy?
- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
- Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
- Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům?

Pokud můžeme odpovědět dle výsledku kladně na veškeré otázky, měla by být uvažována strategie realizována.

## **2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku**

Za vnitřní prostředí podniku považujeme takové faktory, které přímo ovlivňují výrobu nebo samotný chod podniku. V této oblasti se zaměřujeme zejména na tři základní oblasti a to sice na půdu, práci a kapitál. Tyto oblasti můžeme dále, podrobněji, rozšířit o informace, kvalitu managementu, firemní kulturu, know-how, goodwill, image firmy, strategické partnery a podobně. Obecně můžeme popsat faktor půdy jako pojem označující veškeré přírodní zdroje, ornou půdu, moře, nerostné suroviny, lesy, ovzduší. Důležitým faktorem je při tvorbě strategie lidský faktor – v potaz musíme brát veškeré lidské zdroje uplatněné ve výrobním procesu podniku.

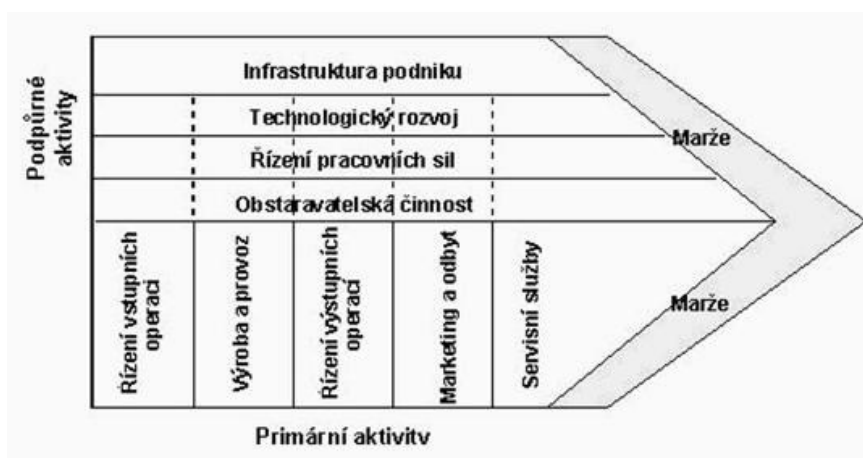
Výrobní faktory však mohou mít mnoho způsobů dělení. Můžeme je také dělit například na faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů či faktory finanční a rozpočtové.

Analýzu výše zmíněných faktorů provádíme pro již zavedený podnik. Pro podnik, který ještě neexistuje, je velice obtížné provést podobnou analýzu, jelikož nemůže předpokládat dopředu podmínky, za jakých bude fungovat a které ovlivní chod podniku.



### 2.5.1 Analýza hodnotového řetězce

V dnešním moderním světě strategického řízení (Machan, 2011) vnímáme podnik jako soubor určitých postupů, a ne pouze jako soubor výrobních prostředků (faktorů). Mluvíme zde tak o širším pojetí tohoto strategického řízení, kde jsou jako firemní zdroje chápány veškeré firemní aktivity podniku a ty se nacházejí ve vzájemných interakcích. Jednotlivé aktivity podniku tak vedou ke konečnému výrobku nebo službě a každý faktor je při výrobě různě efektivní. Abychom zjistili tuto efektivnost a vyřadili případné neefektivní procesy, je potřeba pro analýzu použít hodnotový řetězec (viz obr.č.6.) pomocí něhož firmu rozdělíme na několik strategicky významných aktivit a pomocí hodnotového řetězce odhalíme jejich úskalí, slabiny a potenciaální možnosti.



Obr.č.6.: Hodnotový řetězec, zdroj: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html); použito dne 16.3.2014

Jak vidíme z výše uvedeného obrázku, mezi primární aktivity podniku řadíme pět základních kategorií. První z nich je řízení vstupních operací neboli vstupní logistika. Zde se jedná o aktivity spojené s pořízením vstupů, jejich skladováním, rozvozem a průběžnou manipulací. Následují kroky, které transformují vstupy na výstupy, tj. konečné výrobky – výroba a provoz. Poté následují kroky jako řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby zákazníkům.

Podpůrné aktivity zajišťují potřebné zdroje, vstupy, technologie a lidské zdroje pro aktivity primární. Promítají se zde tak například faktory opatřovací, sloužící k pokrytí spotřeby při výrobě. Aktivity, které souvisí s výrobou, požadují po určité době technologický rozvoj postupů jak u výrobních, tak nevýrobních operací. S nevýrobními operacemi souvisí zejména infrastruktura podniku, která se skládá z řady řídicích a podpůrných aktivit. Jednou z nejvýznamnějších oblastí je poté řízení lidským zdrojem (human resource management), kdy se tato oblast zabývá zejména aktivitami spojenými s náborem nových pracovníků, školení pracovníků a jejich rozvoj, fluktuaci, atd.

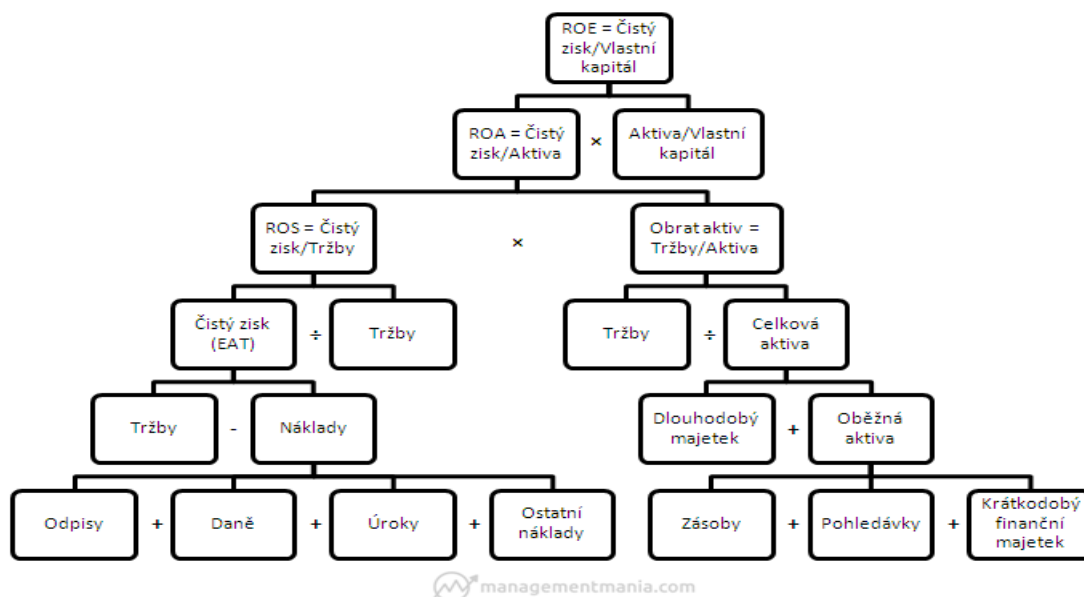
## 2.5.2 Finanční analýza podniku

Světové hospodářství a především ekonomika si prošla v poslední době poměrně velkou krizí, kdy ne jeden podnik zkrachoval. Jak teda zjistíme, zda náš podnik je konkurenceschopný i v otázce financí, zda je schopen pokrýt veškeré závazky vůči dodavatelům a investorům a zda je také dosti likvidní, aby byl schopen vždy včasné reagovat? Mluvíme zde o finanční analýze podniku, která je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro hodnocení a řízení finanční situace podniku. V současné době můžeme hovořit o finanční analýze v užším, nebo širším pojetí.

Užší pojetí finanční analýzy podniku vychází pouze z účetních výkazů a jejich dat, proto je také často nazývána jako analýza finančních výkazů. Jelikož vycházíme pouze z údajů, které již známe, hodnotíme pouze současný stav a minulý vývoj. Tyto údaje pak objasňují účetní uzávěrku. Využívá se zde několik dílčích analýz: analýza likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti podniku. Z těchto analýz pak sestavíme koncové, neboli souhrnné hodnocení financí podniku.

Pokud jsme se doposud v užším pojetí zajímali pouze o současný, nebo minulý stav financí, v širším pojetí si tyto údaje rozšíříme také do budoucnosti. Bereme zde totiž v potaz budoucí ekonomický a finanční vývoj podniku, ale také jeho chování a postavení na trhu a odhad budoucích trendů. Tato předpověď bývá stanovena na současném vývoji podniku a to jak z kapitálového hlediska, tak z hlediska vývoje podnikových financí.

Pro přehlednější analýzu a výpočet finanční analýzy použijeme Du Pontův rozklad (viz obr.7.) neboli Du Pontovu finanční analýzu. Ta je založena na rozkladu vzorce ROE, a následném pyramidovém rozkladu dalších navazujících vzorců.



Obr.7.: Du Pontův rozklad, zdroj: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>; použito dne 17.4.2014

## 2.6 SWOT analýza

Diagnózou silných stránek a slabin, hrozeb a příležitostí završíme strategickou analýzu podniku. Je potřeba umět dobře odhadnout a stanovit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby, které se nacházejí jak v samotném podniku, tak na trhu v kterém působí. Výsledkem je tak určení konkurenční výhody nad ostatními podniky ve stejném, nebo podobném odvětví a stanovit klíčové faktory vedoucí k úspěchu.

SWOT analýza by měla vycházet z předchozích analýz, především pak z jejich závěrů, aby byla dobře a pravdivě sestavena. Je potřeba verbálně charakterizovat výsledky a ty poté zapsat do příslušného pole SWOT analýzy (viz obr.8.). Využití je velice široké, neboť ji můžeme použít jak v oblasti pro strategické řízení podniku, tak také pro taktické nebo operativní řízení.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr.8.: SWOT analýza, zdroj: [http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT\\_anal%C3%BDza](http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT_anal%C3%BDza); použito dne 17.4.2014

Při sestavování SWOT analýzy bychom měli brát na zřetel, že je zpracovávána pouze na zadaný problém a její výsledky jsou relevantní – tudíž nemůžeme tu stejnou SWOT analýzu použít při řešení jiných problémů. Proto data, které do analýzy získáváme, by měla být důvěryhodná a hlavně podstatná pro naše konkrétní řešení. Při širším výběru dat je potřeba tyto data nadále zredukovat a vyřadit data, která nejsou podstatná. Pozor si musíme dát především na určení data, která jsou pro SWOT analýzu validní a která ne (například špatný management je velkou slabinou, ale jedná se o problém, který jde jednorázově vyřešit obměnou

managementu – proto tento fakt do SWOT analýzy nepatří). Důležité faktory, které značně ovlivňují podniky, by měly být v analýze jistým způsobem znázorněny. V závěru by měla analýza vyjadřovat objektivní posouzení a stanoviska pro podnik.

## **2.7 Formulace návrhu strategie**

Po provedení výše zmíněných analýz a diagnostice slabých a silných stránek podniku je možno přistoupit ke konečné formulaci strategie. Je žádoucí, aby výsledek takové práce zahrnoval dvě navazující skupiny aktivit:

- Generování rozumného množství strategických variant, které by mohly vést k eliminaci strategické mezery.
- Výběr strategie, která bude po schválení vedením firmy realizována.

Při samotném vybírání strategie je velice důležité brát na zřetel hierarchickou úroveň podnikové struktury a samotnou velikost podniku a s ní spojenou možnost realizace strategie. Samotné strategie můžeme rozdělit do tří skupin a to podle jejich cílů.

První z nich je Corporate (firemní) strategie, vyjadřující základní podnikatelská rozhodnutí o fungování podniku. Můžeme zde tak začlenit rozhodnutí o zemi, v které se podnikatel chystá podnik založit nebo vybudovat pobočku, jak získat potřebný kapitál nebo jakým způsobem bude podnikání řízeno. Často také v této fázi dochází k plánování přístupu k trhu a konkurentům a zvolení formy konkurenčního boje.

Business (obchodní) strategie se poté zaměřuje na základní strategické cíle a stanovení cest, vedoucích ke splnění těchto cílů pro jednotlivé úrovně strategických obchodních jednotek.

Poslední strategií je funkční strategie, která se zaměřuje na vazby mezi strategiemi v různých hierarchických úrovních a měla by tak kontrolovat jejich návaznost. Role strategických řízení spočívá v rozpracování nadřazených strategií do jednotlivých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy ve formě funkčních strategií.

### 3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza

V této kapitole se budeme věnovat již přímé aplikaci metod, které byly teoreticky popsány v kapitole předchozí. Tyto metody budeme aplikovat v rámci společnosti Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o., a dle získaných výsledků následně sestavíme konečnou strategii podniku, která bude obhajovat cíle podniku.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Podnik Moravec – Kvalitní ponožky s.r.o. působí v oblasti textilního průmyslu a zabývá se výrobou a prodejem ponožkového a punčochového zboží. Svůj sortiment také rozšiřuje o doplňkové zboží, jako jsou například sportovní potítka, „ponožkové“ obaly na mobilní telefony, zdravotnické návleky či lyžařské kukly.

##### Profil společnosti:

<i>Obchodní jméno:</i>	Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.;
<i>Sídlo:</i>	Nová 31/2, Brumovice u Opavy, 747 71;
<i>Provozovna:</i>	Opavská 63/4, Skrochovice (areál vlakového nádraží), 747 74;
<i>Identifikační číslo:</i>	268 804 66;
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným;
<i>Den zápisu:</i>	19. 1. 2006;
<i>Základní vklad:</i>	200 000,- Kč;
<i>Předmět podnikání:</i>	výroba oděvu a oděvních doplňků kromě kožesinových;
<i>Statutární orgán:</i>	Ing. Moravec Vladislav, MBA (jednatel); Moravcová Anna (jednatel);
<i>Společníci:</i>	Ing. Moravec Vladislav, MBA.

Logo společnosti:



#### **Poskytované služby:**

- výroba a prodej dámských, pánských a dětských ponožek,
- sportovních, manažerských, zdravotních a thermo ponožek,
- prodej nadkolenek, podkolenek, potítek a ponožkových obalů mobilních telefonů,
- individuální zakázkové ponožky s logem a složením dle požadavků zákazníka.

#### **Doplňkové služby:**

- Exkurze ve výrobě s podrobným popisem jednotlivých pracovních pozic a výrobních postupů,
- seznámení s různými typy vláken, z kterých jsou produkty vyráběny.

Podnik je ve svém okolí veřejnosti vnímám pozitivně a to nejen díky poskytnutí pracovních míst, ale především díky kladnému vztahu s širokou veřejností. Podporuje mnohé sportovní akce nejen v samotném místě působení, sponzoruje také několik sportovních klubů v okolí a podílí se na kulturních akcích svými sponzorskými dary.

Majoritní skupinou odběratelů jsou především velké obchodní řetězce patřící pod obchodní společnost COOP centrum s.r.o. a společnost Hruška s.r.o. Tito velkoodběratelé poskytují podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. dá se říci stálý příjem a díky přátelskému vztahu s nimi bývají ponožkové výrobky často umístovány do akcí a letáku výše zmíněných obchodních společností. Další významnější skupinou jsou menší obchodní řetězce, kde se o jejich zásobování starají především obchodní zástupci. Zboží v těchto obchodních jednotkách je umístěno na vlastním stojanu a zboží je pravidelně kontrolováno a doplňováno, aby zákazník měl vždy výběr z celkového sortimentu. Třetí skupinu pak tvoří individuální zákazníci, kteří poptávají výrobu ponožkového zboží s vlastním logem či kompletním designem pro svou reprezentaci, či jiný způsob prezentace vlastního podniku. V tomto směru se objednávky pohybují od malých zakázek v rámci desítek kusů, až po větší zakázky čítající několik tisíc páru ponožek. Díky těmto individuálním zákazníkům pronikl podnik se svým zbožím do zahraničí

a v současné době tak exportuje nejen individuální ponožky do celé Evropy, ale také Ruska. Poslední skupinou jsou pak jednotliví zákazníci, kteří navštíví buďto provozovnu k zakoupení ponožek, nebo prodejnu, která je umístěna v Opavě, na ulici Solná 447/27.

### **3.1.1 Historický vývoj podniku**

Počátky ponožkové výroby podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. sahají do roku 1996, kdy paní Anna Moravcová založila svou vlastní živnost v Brumovicích, fungující pod jménem AMO, se zaměřením na výrobu ponožek. V té době vlastnila paní Anna také prodejnu smíšeného zboží a tak výroba ponožek byla pouze druhotní. Výroba tehdy probíhala v garáži rodinného domu. S odstupem času začala v obchodě se smíšeným zbožím růst poptávka po ponožkovém zboží a samotná prodejna se tak začala stávat druhotným podnikatelským záměrem. Od dva roky později, tj. roku 1998, byla výroba rozšířena o další dva pletací stroje a zároveň také o své první zaměstnance. Od samotného počátku podniku se na jeho správném vedení a řízení podílel také syn Ing. Vladislav Moravec, MBA, tehdy ještě jako student vysoké školy. Podniku AMO se v této době podařilo získat svého prvního velkého odběratele a to sice společnost Tempo Opava.

S neustále rostoucí poptávkou se podnik vyrovnal přemístěním výroby do větších prostor a rozšířením flotily pletacích strojů na tehdejších pět kusů. Na lokálním trhu si podnik začal budovat velice dobrou pověst, což vedlo k přínosu nových zákazníků a s nimi spojený nadálý růst podniku. V tuto dobu podnik nedisponoval žádnou výrazně dodržovanou strategií, pouze věnoval svou veškerou pozornost k plnění požadavků zákazníků a postupnému rozšiřování výroby. Postupem času se tak ukázalo, že bude potřeba zvolit další přemístění do větších prostor.

Zlomovým okamžikem tak byl rok 2006, kdy došlo ke změně právní formy podniku, na společnost s ručením omezeným – Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. Tato změna spolu nesla také již druhé přemístění podniku do nových prostor – tentokrát do velice lukrativního umístění v obci Skrochovice, na hlavním tahu mezi městy Opava a Krnov (viz. Příloha č.4. fot.4.1). S rozšířením výroby také souvisel nábor nových zaměstnanců na pozice obsluhy strojů. Změny se ale týkaly především technologických inovací strojů. Byly pořízeny nové, modernější stroje, které umožňovali nově výplet loga a veškeré parametry ponožky. Na tyto investice byla získaná

dotace z fondu Evropské unie. Výroba tzv. individuálních ponožek se rychle uchytila a stala se velice žádanou službou. Zájem projevovaly především velké podniky, které požadovaly ponožkové zboží s výpletem jejich vlastního loga – ty byly určeny pro jejich reprezentaci, dary, či pro jejich zaměstnance. S takovýmto nárůstem zákazníků bylo potřeba se zaměřit na marketingovou oblast, kdy došlo ke změně etiket, které byly atraktivnější pro zákazníky – vzor etiket dle sortimentu výroby.

Dalším velice významným obdobím, co se týče rozšiřování jak výroby, tak zákaznického segmentu, bylo období mezi roky 2007 až 2010. V rámci inovací došlo k nákupu pletacích strojů Ange českého výrobce Uniplet Třebíč a.s., zakoupení nových strojů Rosso určených pro sešívání švu na špici ponožky a především k pořízení fixační linky italského výrobce Tecnopea (viz. Příloha č.4., fot.4.8). Na veškeré tyto investice byly poskytnuty dotace z fondů Evropské unie. Došlo také k pořízení fotovoltaické elektrárny a uzavření smlouvy se společností ČEZ a.s. o odkupu vyrobené elektřiny. Velice významným prvkem rozšíření segmentu zákazníku byla úspěšná účast na výběrovém řízení společnosti COOP-centrum. Tato událost znamenala rozšíření dodávek ponožek do všech koutů tuzemského trhu. Spolupráce se společností COOP-centrum patří i v současné době mezi jedny z nejvýznamnějších.

V roce 2011 byla zakoupena licence od České Televize pro výrobu dětských ponožek s logem postaviček z večerníčků (Bob a Bobek, Víla Amálka, Jů a Hele, Maxipes Fík). Zakoupení této licence byla pro podnik poměrně vysoká investice, která pro podnik nebyla tak přínosná, jak se očekávalo (v následující finanční analýze na str.46 je tento fakt zřejmý). Byly tak vynaloženy náklady nejen na zakoupení licence, ale také na tvorbu speciálních etiket, obstarání barevného segmentu potřebného materiálu a vyčlenění několika strojů pro tvorbu těchto dětských ponožek.

O poznání výnosnější investicí bylo zakoupení nových pletacích strojů italské značky Giovani Busi (viz. Příloha č.4., fot.4.5 a fot.4.6), které jsou v současnosti nejmodernější stroje na světě. Zajistili tak podniku nepostradatelnou konkurenční výhodu v rámci nabídky ponožek té nejvyšší kvality pro své zákazníky. Velký posun v automatizaci výroby znamenal také zakoupení balicí linky Autotex (viz. Příloha č.4., fot.4.7). Linka dokázala nahradit práci tří zaměstnanců a rychlost kompletace a balení ponožek je také významně rychlejší. V současné době se nachází ve výrobním oddělení dvacet jedna moderních pletacích strojů.

Podnik v současné době usiluje o prohlubování vztahů se svými zákazníky a také aktivně hledá a navazuje kontakty se zákazníky novými. Ve spojitosti s rostoucí poptávkou po



výrobě individuálních ponožek s vlastním designem ze strany společností, je zajištěna pro podnik celoroční poptávka po produkováném zboží. Podnik tak klade velký důraz na vztahy s těmito společnostmi a snaží se vyjít vstříc veškerým požadavkům zákazníků a výrobek případně upravit dle jejich představ.

### **3.1.2 Budoucí vize podniku**

Vize je nedílnou součástí všech úspěšných podniků – udává směr, kterým se podnik bude dále odvíjet, určuje tempo vývoje podniku a v neposlední řadě stanovuje dlouhodobé cíle. Hlavní záměr společnosti Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. je uspokojení všech požadavků jednotlivých zákazníků, individuální a přátelský přístup při jednání, zajištění finanční stability podniku a také udržení současné hodnoty růstu podniku.

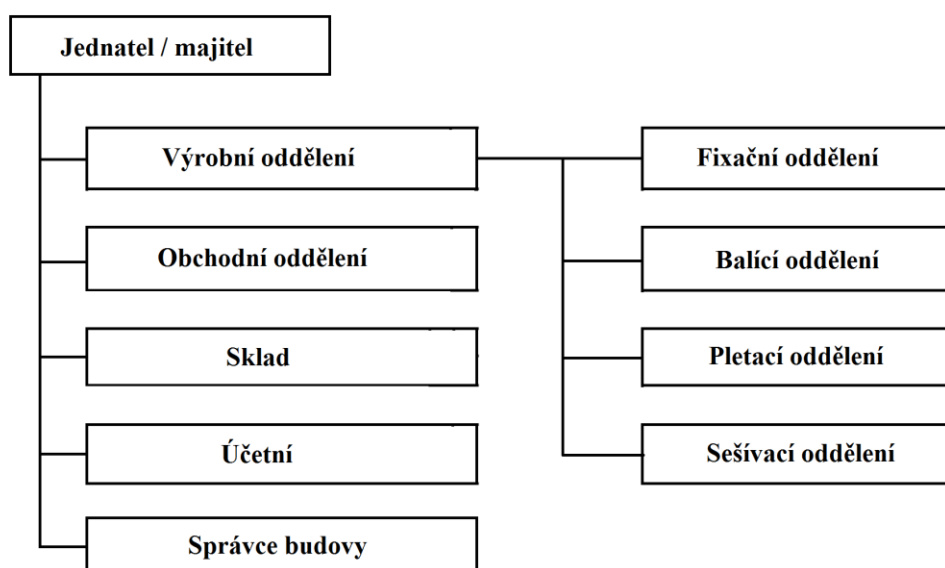
Podnik také neustále sleduje inovace a pokroky vývoje v oblasti textilního průmyslu a věnuje velkou pozornost tomu, aby disponoval těmi nejmodernějšími stroji. Tyto stroje se zaslouhují o postupnou automatizaci výroby, která vede k lepšímu využívání kapacit ve výrobě. Nové technologie přináší nové poznatky a žádají si také nové znalosti v této oblasti. Podnik proto zajišťuje svým zaměstnancům vzdělání jak na pracovištích, tak v případě pořízení nových pletacích strojů také zahraniční vzdělání ve specializovaných firmách zabývajících se výrobou pletacích strojů.

Dlouhodobým cílem podniku je tak rozšíření výroby a pokrytí co možná nejširšího spektra řetězců a velkoobchodů na území ČR. Postupně také usiluje o následné rozšíření zahraničního odbytu a to nejen v rámci Evropy. Priorita při výrobě je kladena na kvalitu koncového výrobku, který je poskytován zákazníkům za příznivou cenu.

### **3.1.3 Organizační struktura podniku**

V současné době podnik čítá celkem 28 zaměstnanců. V čele společnosti stojí majitel podniku, dále je zde zastoupeno obchodní oddělení, účetní, vedoucí skladu (viz. Obr.č.9.). Pod vedoucí skladu poté spadá také obsluhující pracovnice skladu.

Ve výrobním oddělení pracují tři mechanici, kteří se starají o seřízení strojů při výrobě vzorků ponožek a následné ladění strojů. U strojů se dále střídá celkem sedm lidí na pozici obsluha strojů, která dbá na dodržování kvality výrobků, a zamezují tak vzniku poškození neboli zmetků. Dále zde nalezneme tři šičky, o obsluhu fixačního stroje se starají tři zaměstnanci a jeden u automatizované balící linky. O rozvoz a udržování kontaktu se stálými zákazníky se starají tři obchodní zástupci a na prodejně v Opavě působí dvě zaměstnankyně. Občasnou výpomoc při kompletaci objednávek, správu budovy, vytápění a podobné činnosti pak zastává správce budovy.



Obr.č.9., Organizační struktura podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o., zdroj:Vlastní zpracování

**Jednatel/majitel** - Do kompetencí majitele spadá komplexní vedení podniku a všech zaměstnanců. Odpovídá za celkový chod firmy, za řádné hospodaření s majetkem, rozhoduje o zásadních otázkách v rámci personalistiky, obchodní, technické či investiční činnosti podniku. Rovněž plánuje mzdovou a cenou politiku, řídí obchodní aktivity podniku, uzavírá obchodní smlouvy a provádí kontrolu všech činností v podniku.

**Obchodní oddělení** - Spravuje veškeré objednávky, které jsou oddělení poskytnuty. Ručí za správnost jednotlivých vyřízených objednávek. Je v kontaktu s obchodními zástupci – plánuje a kontroluje jejich pracovní cesty a klientelu, kterou navštěvují.

**Sklad** - Udržuje stálou zásobu zboží jak pro okamžitý prodej, tak pro následné objednávky. Do kompetencí spadá kompletace objednávek, jejich balení a následná expedice.

Důležité jsou také prodejní schopnosti, jako například umění hovořit s lidmi a umět prodat daný výrobek.

*Účetní* - Vede veškerou podrobnou ekonomickou a personální agendu podniku. Řeší společně s jednatelem mzdovou a cenovou politiku. Celkové podrobné účetnictví pak vede v souladu s platnými obecně závaznými normami a vnitřními předpisy. Do jejích kompetencí patří vystavování a evidování faktur, zakládání došlých faktur a všech plateb.

*Výrobní oddělení* - Výrobní oddělení je dále rozděleno dle jednotlivých procesů, které probíhají na jednotlivých pracovištích. Během jednotlivých procesů dochází k přesunu výrobku v rámci podniku.

*Správce budovy* - Stará se o správnou funkčnost veškerých přístrojů v podniku. Zajišťuje jejich servis. Případně vypomáhá při komplementaci jednotlivých objednávek či obstarává materiál.

### **3.1.4 Dodavatelé**

Pro výrobní podnik je velice důležité zabezpečit výrobu především materiálovými zdroji. Jelikož podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. disponuje poměrně velkými prostory, snaží se udržovat zásobu materiálu, která by měla pokrýt několikadenní výrobní program (viz. Příloha č.4. fot.4.3). Důležitá je také struktura skladovaného materiálu, nýbrž samotný požadavek na složení ponožek se různí v závislosti na typu ponožky nebo požadavcích zákazníka. Při výrobě se tak jedná o kombinaci materiálu jako je například bavlna, vlna, polyamid, polyester, polypropylen, akryl, elastan, bambusové a stříbrné vlákno.

Pozitivem je poté kladný a přátelský vztah s hlavním dodavatelem materiálu, firmou Elastex s.r.o., sídlící v nedalekém Krnově. Díky dobrým vztahům je schopna téměř okamžitě reagovat na jakýkoliv podnět poptávky po daném materiálu a připravit jej k odběru do několika málo hodin. Dalšími významnými dodavateli materiálu jsou: Ruffex (Pl), Legs Jihlava, Pega Krnov a Vraniak Brno.

Jelikož podnik vyrábí pouze ponožkové zboží, je potřeba zajistit poptávku zákazníku také po punčochovém zboží. Toto zboží dodává: Pauma (SK) a firma Elite Varnsdorf.

Mezi další dodavatele patří nepochybně také výrobci etiket. Jak jsme již uvedli v úvodu, ponožkové zboží můžeme dělit na dámské, pánské či dětské. Dále také na manažerské,

zdravotní, volnočasové a podobně, přičemž každý z těchto druhů má svou vlastní etiketu. Pro děti jsou uzpůsobeny krásné barevné etikety a naopak pro manažerské ponožky vyráběné z bambusového a stříbrného vlákna má podnik velice atraktivní, luxusně vypadající etiketu. Dodavatelem etiket je tiskárna Optys s.r.o. a Tiskárna Krnov. Každý vyráběný druh má svůj čárový ean kód, který slouží k identifikaci při prodeji. Tyto kódy si podnik Moravec Kvalitní ponožky tiskne sám, na speciální tiskárně.

### **3.1.5 Rodina v podniku**

V současné době je podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. v rukou již druhé generace, přičemž první, zakladatelská generace, se stále podílí na správném chodu podniku. Jak jsme již zmínili v předchozí kapitole o historii podniku, v prvopočátcích se na fungování podniku podílela pouze Anna Moravcová se svým synem, Ing. Vladislavem Moravcem, MBA.

Během fungování firmy však došlo k nárůstu požadavků na jednotlivé členy administrativní části podniku a tak bylo potřeba rozšířit tuto oblast. Do podniku se tak začlenil, starší bratr Vladislava, Ing. Jaroslav Moravec na pozici obchodního oddělení. Jelikož jeho zkušenosti z dosavadní praxe byly spíše z jiných oborů, bylo potřeba, aby získal nutné dovednosti i v této oblasti. Zjistit však jak funguje firma a jak správně řešit dané situace se nelze naučit ze dne na den, což se také promítá v některých situacích, kdy neznalost vede ke špatným rozhodnutím v poměrně důležitých podnikových aktivitách. Tyto chyby poté vedou ke vzniku sporů, které se leckdy promítají také do soukromého života všech členů rodiny.

Dalším členem rodiny, který se přidal do fungování firmy je Jaroslav Moravec starší, otec Vladislava a Jaroslava, manžel Anny. Ve firmě nyní zastává funkci správce objektu, kdy dbá na správnou funkčnost zařízení, případně zajišťuje opravy. V mnoha případech také pomáhá při komplementaci objednávek a v neposlední řadě také zajišťuje dovoz materiálu.

Pokud se podíváme na hierarchii organizační struktury podniku a porovnáme ji s přirozenou hierarchií rodiny, vidíme, že v podniku je zcela opačná. V čele podniku stojí nejmladší syn, a ostatní rodinní příslušníci mu jsou podřízeni. Rodina však toto uspořádání hierarchie převzala a funguje na tomto systému velice perspektivně.

Jak jsme již popsali v teoretické části této práce, velice často se u rodinných podniků promítají pracovní problémy a záležitosti také do soukromého života. I v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. tomu není jinak a dá se říct, že téměř neustále dochází k projednávání různých situací a plánování. Díky rodinnému podniku došlo k užší vazbě mezi příslušníky, kteří se podílejí na podniku.

Předpovídat nyní budoucí uplatnění další generace by bylo zřejmě předčasné, jelikož potomci Vladislava, Jana (8 let) a Lukáš (4 roky), jsou poměrně mladí, aby se vědělo, zdali projeví zájem o spolupráci či řízení celého podniku. V rámci rozhodnutí o následném předání podniku může taky přijít v potaz odstoupení rodiny z vedení podniku a jeho následný prodej do jiných rukou. Vše bude záležet na zvolené strategii a snaze, prosadit se na trhu.

## **3.2 Strategická analýza okolí podniku**

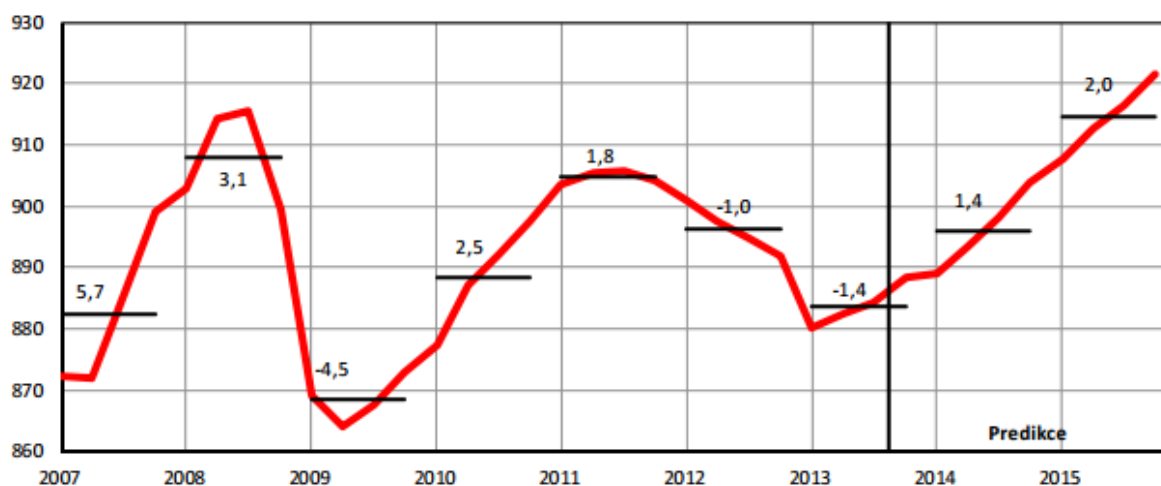
### **3.2.1 Obecné a oborové okolí**

Pro obecné okolí, zejména teda pro socioekonomický sektor, je velice obtížné stanovit přesné předpovědi budoucího vývoje tuzemské, ale také světové ekonomiky. O tom, jakým směrem se pravděpodobně bude ubírat vývoj jednotlivých ukazatelů, se můžeme dozvědět na serveru Ministerstva financí. Na následujícím grafu zobrazující vývoj HDP (viz.obr.č.10.) si

můžeme povšimnout tendence růstu, která započala již na počátku roku 2013. Výkonná ekonomika během růstu HDP může vyvolat přívětivé podnikatelské prostředí.

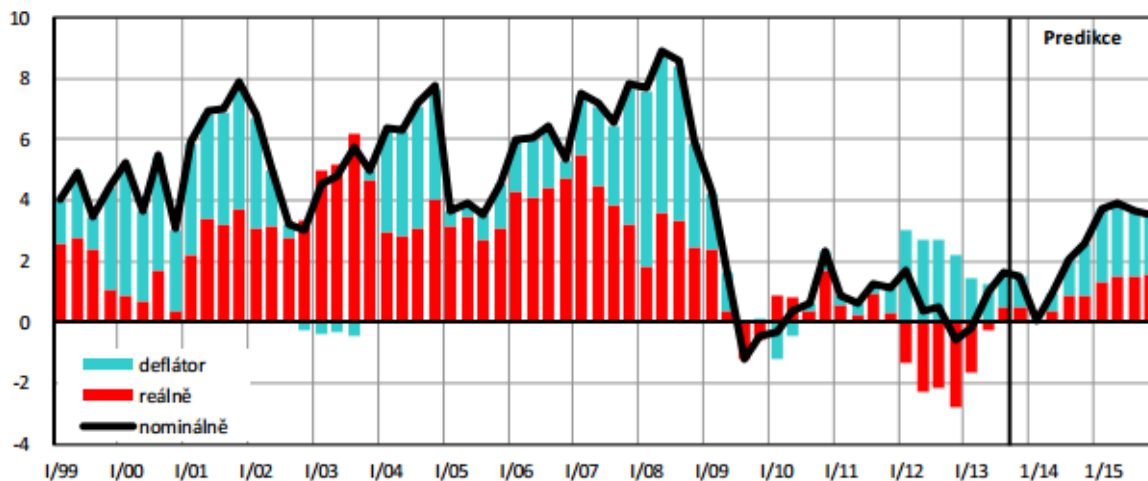
Obr.č.10.; Vývoj HDP; zdroj: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

Avšak je potřeba dbát také na vládní sektor, který může například zvýšit hladinu minimální mzdy, což povede také k nárůstu průměrné mzdy. Tento fakt může vést k velkým



mzdovým nákladům podniků, především těch rodinných. I přes fakt, že predikce nezaměstnanosti je až do roku 2015 stále klesající, takovéto zatížení podniků může znamenat nahrazení lidské práce strojní, tzv. automatizací.

Příjemným zjištěním je poté zvýšená úroveň ochoty lidí utrácet (viz.obr.č.11.), neboli rostoucí spotřeba domácnosti.



Pro výrobu ponožkového zboží se můžeme zajímat také klimatickými tendencemi a předpověďmi. Poptávka po dražších zimních ponožkách je ovlivněna celkovým průběhem zimních měsíců a sněhových podmínkách.

Samotná výroba prošla v posledních letech vysokou automatizací, což je spjato s technologickým vývojem. Podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. disponuje těmi nejmodernějšími stroji v Evropě, což mu zajišťuje nepřekonatelnou konkurenční výhodu, především pak u náročných zákazníků, kteří se obrací na tento podnik právě v důsledku vysoké kvality a naprostém uspokojení všech požadavků. Podnik také jako jeden z mála v Evropě zakoupil stroje čínské výroby pro pletení jednodušších vzorů ponožek. Tyto stroje disponují sice jednodušším systémem, který nedokáže zpracovat složitější vzory, ale u jednodušších ponožek dosahuje výsledný výrobek požadovaných kvalit. Podnik však disponuje nejen inovačními pletacími stroji, ale také fixační linkou italské firmy Tecnopea, jenž přispěla k urychlení procesu tvarování ponožky. Poslední novinkou, zakoupenou na konci roku 2013 je poté balící linka, také italské firmy, Autotex, která přispěla ke zkrácení časové náročnosti na etiketování a balení ponožek. Tyto procesy doposud probíhaly ručně. Logickým závěrem tak bylo snížení nároků na lidský faktor v této fázi výroby, kdy jeden zaměstnanec zastává práci tří zaměstnanců v minulosti. V současné době se podnik poohlíží po investování do strojů, které budou schopny uplést ponožku již jako celek a odpadne tak nutnost sešívání švu na špičce a pracnosti ve formě obrácení ponožek na rub a zpět.

V rámci oborového okolí podniku, na kterém podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. působí, můžeme nalézt mnoho konkurentů. V minulosti bylo potřeba vést konkurenční boj s mnohými z nich, což také dostalo svým výsledku. V současné době se podnik stál jedním z významnějších výrobců ponožek v Moravskoslezském kraji a zásobuje svými výrobky celé území tuzemska a také Slovenské republiky. Mezi nejvýznamnějšího současného konkurenta tak patří jen Loana a.s. sídlící v Rožnově pod Radhoštěm.

Díky poskytování kvalitních výrobků za příznivé ceny došlo k jakémusi souladu mezi podnikem a jeho zákazníky, kteří jsou spokojeni s poskytovanými výrobky (velice malé procento reklamací). Pro velkoobchodníky pak podnik poskytuje smlouvenou cenu, která je obvykle o pár procent nižší než velkoobchodní cena. Tento přístup, kdy se podnik snaží vyjít svým zákazníkům vstříc, prospívá dobré pověsti podniku.

### 3.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

„Zákazník, náš pán.“ Podobným mottem se řídí většina rodinných podniků a ani zde to není výjimkou. Zákazníkům je vycházeno vstříc v mnoha ohledech. Od zákazníkem vybraného složení ponožek, přes individuální logo, až po konečné stanovení ceny odvíjející se od celkového objemu zakázky. Spokojenost zákazníku se pak projevuje opětovnou návštěvou či zakázkou. Speciálním sektorem je poté skupina COOP s.r.o., pro kterou jsou ponožky speciálně baleny a použity také zvláštní etikety dle požadavku COOP s.r.o.

Odměnou pro podnik je poté umístění v reklamních letácích a výhodné umístění zboží v prodejně. Dlouhodobě přátelské vztahy také ovlivňují datum splatnosti, kdy dle potřeby je možné termín buďto zkrátit, nebo dle přání zákazníka prodloužit. Značnou nevýhodou ve spolupráci je poté možné navrácení neprodaného zboží zpět, kdy je potřeba zboží pro další prodej znovu etiketovat a zkompletovat do balíčku.

Na lokálním trhu se čas od času také objeví noví konkurenti, ti však nedisponují moderním a kvalitním vybavením a tak jejich existence nemá poměrně dlouhý charakter. Určitou hrozbu tak představují velcí výrobci, které jsme zmínili již výše. Prostředí trhu se tak zdá poměrně nasyceno a vstup nových konkurentů tak není razantní. Hrozbu tak představují zejména obchodníci vietnamského původu. Jejich výrobky sice nedosahují takové kvality, ale svou agresivní cenovou strategií značně ovlivňují chování některých zákazníků. V tuzemských podmínkách není možné takto razantně snížit cenu z důvodu vysoké ceny výrobních faktorů.

Ve výsledku tak můžeme identifikovat několik příležitostí, ale také hrozeb pro podnik. Příležitost, kterou by podnik měl využít je zaměření se na přímý kontakt se zákazníkem a rodinný přístup ke každému z nich. Snažit se poskytnout takové výrobky a doprovodné služby, aby pokryly veškeré požadavky, v lepším případě je předčily, zákazníka. Dále také využít nejmodernější disponibilní stroje pro výrobu a využívat jejich komplexnosti a víceúčelovosti pro výrobu zajímavých a ojedinělých výrobků. Rizikem jsou zde především výrobci méně kvalitních výrobků, kteří si mohou dovolit prodávat svůj sortiment za poměrně nižší cenu. Možným rizikem je také spolupráce pouze s pár dodavateli materiálu, kdy v případě kolize v jednání bude podnik nucen okamžitě nahradit tohoto dodavatele i za cenu mnohem vyšší pořizovací ceny. Bylo by tak v zájmu samotného podniku provést výzkum dodavatelů materiálu a ošetřit tak případně možnosti vzniku rizika.



Závěrem Porterovy analýzy by mělo být zodpovězení následujících otázek:

- *Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníka podniku?* Ano, pokud bude podnik poskytovat svůj výrobek komplexně a dokáže předčít přání zákazníka kvalitou zpracování a cenou.
- *Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?* Ano, jestliže bude podnik disponovat více dodavateli a nestane se tak závislý pouze na jednom, který bude ve formě dominantního dodavatele utvářet podmínky.
- *Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?* Ano, díky dispozici nejmodernějších výrobních strojů a linek, je podnik vysoce automatizovaný a pro novou konkurenci by byla příliš vysoká investice do těchto technologií hned zpočátku.
- *Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům?* Ano, dojde-li k maximálnímu využití všech technologií a výrobních faktorů.

V konečném důsledku tak můžeme považovat výsledek této analýzy za pozitivní a můžeme jej brát v potaz při sestavování konečné strategie pro podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.

### **3.3 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku**

#### **3.3.1 Analýza hodnototvorného řetězce**

Hodnototvorný řetězec budeme sestavovat pro výrobní podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o., je tedy zřejmé, že strategie podniku se bude muset odvíjet především od postupů ve výrobě. Je tak potřeba propracovat podrobný plán výroby, jednotlivých procesů a určit jednotlivou návaznost procesů. K sestavení řetězce je zapotřebí dobrá znalost všech postupů v podnikové výrobě a také znalost toho, jak probíhají jednotlivé procesy.

V rámci primárních aktivit podniku jsme se zaměřili na vstupní logistiku, výrobní operace, výstupní logistiku, marketing, prodej a služby. Mezi služby spojené se vstupní logistikou souvisí především nákup správného zboží tak, aby zajistil bezproblémový výrobní proces bez prostojů zapříčiněnými nedostatkem materiálu. Tento krok vyžaduje cit pro řízení, jelikož složení ponožkového zboží je různorodé a sestává se z těchto druhů pletacích nití – bavlna, vlna, gumy, elastan, polypropylen, polyamid, polyester, akryl, bambusové a stříbrné

vlákno. Zajištění výroby těmito prvky tak musí být alespoň na 24 hodin nepřetržité výroby. Velkou roli hraje také správné uložení materiálu. Většina z materiálu není náročná na skladování, avšak musí se uchovávat v suchu a temnu, aby nedošlo k vyblednutí cívky s materiálem. Systém v uložení poté ulehčí hledání požadované cívky s materiálem. Současně je zapotřebí dbát na stálou zásobu etiket a čárových ean kódů, sloužící ke kompletaci výrobku.

Samotná výroba je poté rozčleněna na několik fází a každá z nich vyžaduje rozdílný přístup a manipulaci s různorodými stroji. Než se zadá ponožka do výroby je potřeba provést její grafický návrh ve speciálním programu – tuto činnost zpravidla provádí jeden z vyškolených mechaniků. Po schválení grafického návrhu jednatelem podniku a zákazníkem je návrh zadán také do pletacích strojů. V první fázi výroby dochází k úpletu ponožky, avšak nikoli k sešití lemu v oblasti špice ponožky. Tato oblast výroby je poměrně automatizovaná a je zapotřebí dbát na správný chod strojů, kdy při zastavení nebo přetržení nitě je nutný zásah obsluhy strojů. Po nahromadění zhruba sto kusů ponožek u jednotlivých strojů dochází k přemístění ponožek do sešívacího oddělení. Zde je ponožka nejprve převrácena na rub, poté sešita na sešívacím stroji Rosso a opětovně převracena zpět. Proces převrácení ponožek je velice stereotypní a na koncový užitek zákazníka nemá absolutně žádnou hodnotu. Nyní se již dostáváme k fixační fázi, kde ponožka dostává tvar pomocí procesu ovlažování, tlakem, následným ohřevem parou a konečnou stabilizací tvaru. Jedná se o automatizovaný proces, kdy stroj obsluhuje pouze jeden pracovník. Nyní jsou opět ponožky ve větším množství přemístěny do balírny, kde jsou na balicí lince přidávány na ponožky po jednotlivých párech etikety a tištěny ean kódy a poté jsou baleny dle zvoleného množství do balíčku (nejčastěji po 3-5 párech).

Z balírny je zboží předáno do skladu, kde se buďto umístí do regálu prodejny, nebo se dále kompletuje dle zadaných objednávek a je baleno do krabic pro odeslání, nebo kompletováno a připraveno k převzetí obchodními zástupci. Zde je velice úzké místo při plnění objednávek, jelikož velice často dochází k situacím, kdy prodleva ve výrobě „brzdí“ kompletaci celé objednávky a její následné odeslání zákazníkovi. Pro distribuci jsou využívány buďto interní zdroje ve formě obchodním zástupců podniku, nebo využívání externích expresních zásilkových služeb (DPD, PPL, Geis, Česká pošta), případně je využívána železniční infrastruktura. Pokud se jedná o dopravu na delší vzdálenost, bývá využíváno také letecké dopravy.

Podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. disponuje obchodní jednotkou přímo ve své provozovně, kde je možno zakoupit výrobky za ceny s minimální výší přírážek a marží. Další prodejní jednotku má podnik v Opavě. O ostatní odbyt se poté starají obchodní zástupci a zásobování velkoobchodu jednotlivých družstev. Zboží podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. je prezentováno jako velice kvalitní český výrobek – kvalita a původ je pro mnohé zákazníky prioritní vlastností a rádi se tak opakovaně vrací za nákupem tohoto zboží. Velice dobrým strategickým krokem bylo zakoupení prostorů pro výrobu u hlavní cesty v obci Skrochovice, která se nachází na hlavní trase mezi městy Opava a Krnov. Díky reprezentativnímu vzhledu budovy a umístění billboardů u této budovy funguje tento celek jako dokonalá reklama pro projíždějící potenciální zákazníky. Další formou reklamy jsou poté krátké spoty na televizním kanále Polar a také v několika českých rádiích. Podnik se také zaměřuje na e-commercial, kdy se reprezentuje na internetových stránkách například formou facebookového profilu či profilu na Google+, kde je blíže svým zákazníkům.

Pro zákazníky je v případě zájmu připravena prohlídka výrobních prostorů spolu s doprovodným odborným výkladem jednotlivých pozic ve výrobě. Zákazník je tak seznámen s výrobou a představí si, jakými procesy výroba ponožek prochází. Je také obeznámen s různými druhy materiálů sloužících k výrobě. Tyto služby využívají komplexně školky, základní a střední školy, zájezdy a jednotlivci. V podniku vládne poklidná rodinná atmosféra a zaměstnanci jsou velice vstřícní, především pak obchodní zástupci.

Často bývá zanedbáván význam podpůrných aktivit v podnicích. V námi vybraném výrobním podniku se tak můžeme věnovat například způsobu nákupu. Podnik funguje dle dodavatelů dvěma způsoby těchto dodávek. Prvním z nich je nákup od společnosti Ruflex (PL) ve větším množství, kdy je důležitá předpověď budoucí výroby, především pak barvy jednotlivých materiálů. Objem takových dodávek poté většinou dostačí na výrobu během třech až čtyř měsíců. Flexibilní způsob udržování výrobních programů poskytuje společnost Elastex s.r.o., která má s podnikem Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. velice kladný vztah a vychází jí vstříc. Odběr materiálu je pak dvakrát až třikrát do týdne. Bohužel s častějším odběrem materiálu souvisí také nárůst nákladů na dopravu materiálu. Experimentuje se také s novými dodavateli, ale je zde obtížné nalézt dodavatele nabízejícího materiál potřebných kvalit a jakosti.

S kvalitou také dále souvisí především výrobní postupy a také technologické inovace. Podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. se může pochlubit postupnou automatizací a také tím,

že disponuje nejnovějšími stroji v Evropě. Při výrobě je kladen důraz především na kvalitu výrobků. Jelikož při výrobě výrobek prochází přes několik zaměstnanců, každý z nich pečlivě jednotlivý výrobek kontroluje, zda neobsahuje i tu nejmenší chybu. Výrobky s nepatrnou chybou jsou poté prodávány jako druhá jakost za polovinu ceny výrobku v první jakosti – poptávka po druhé jakosti je poměrně vysoká. Podnik ve svých prostorách využívá naprosto inovační řešení systému vytápění, kdy přebytečné teplo z výrobních strojů je díky speciální cirkulaci převáděno do ostatních prostor a tím dochází ke snižování nákladů na vytápění prostorů pevnými palivy či plynem. Dalším technologickým prvkem je umístění solární elektrárny na střeše budovy, která zajišťuje podniku fixní příjem za zpracovanou elektrickou energii.

V čele podniku stojí jednatel společnosti, v jehož kompetencích je řízení lidských zdrojů v celém podniku. Jedná se o činnosti spojené s nábořem nových členů týmu, kterým je potřeba věnovat pozornost především ve fázi seznamování s jednotlivými stroji a popis jednotlivých pracovních pozic. Jako hodnotitel poté mzdově ohodnocuje jednotlivé zaměstnance, zejména na základě předešlé domluvy aby tak byla dosažena shoda mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Jednotliví zaměstnanci musí být motivováni tak, aby věděli, že to co dělají je dobré nejen pro ně (mzdová odměna), ale především kvalitní výstup jejich oddělení ovlivní správný výstup dalších oddělení a zejména pak spokojenost zákazníka s konečným výrobkem. Motivačním faktorem je také podnikové prostředí, ve kterém pracují, kdy díky rodinnému základu společnosti je velice přívětivé a snaží se vyjít všem vstříc.

Jelikož s postupným rozšiřováním podniku souvisí také nárůst činností, které doposud zastával pouze jednatel, byl nucen některé své pravomoci delegovat podřízeným. Dal tak vzniknout nové podnikové infrastruktury, která v současnosti čítá jednatele, účetní oddělení, obchodní oddělení a skladové oddělení. Významným pozitivem je úzká provázanost a rychlá komunikace mezi jednotlivými odděleními.

V analýze hodnototvorného řetězce jsme objevili několik procesů, které se nevýznamně podílejí na tvorbě konečného výrobku. V současné době však neexistují jakékoliv inovační řešení, které by daný problém dokázalo odstranit, případně urychlit daný proces. Jedná se především ve fázi výroby o převrácení ponožek kvůli šití švu v oblasti špice ponožky. Odstraněním by došlo nejen k urychlení výroby samotného produktu, ale především ke snížení nároku na výrobní faktory v podobě lidské práce. Nalezli jsme také problém „úzkého místa“

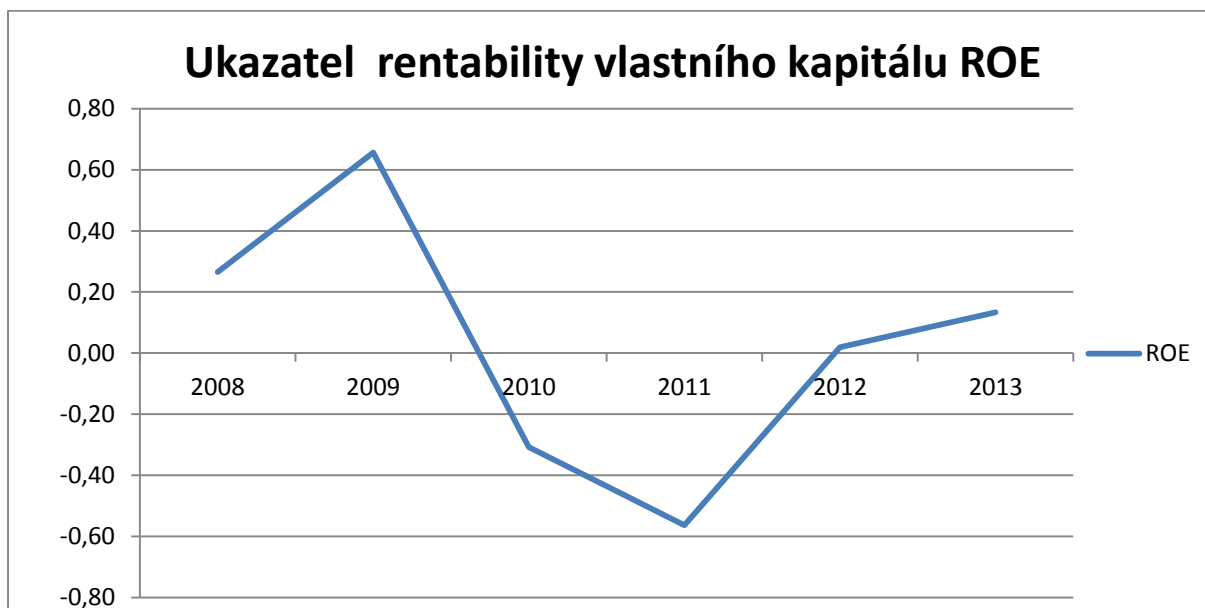
během kompletace objednávek, kdy na sklad není dodáno zboží v konečném počtu. Je tak nutné zajistit správný soulad mezi jednotlivými pracovišti a jejich lepší spolupráci.

### **3.3.2 Finanční analýza podniku**

Pro sledování vývoje finanční stránky podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. budeme vycházet z účetních období od roku 2008 po rok 2013. Podnik nám poskytl potřebné účetní údaje, na základě kterých propočteme jednotlivé ukazatele vedoucí k porovnání finančního vývoje podniku. Pro porovnání a zejména přehlednost, jsme si vybrali Du Pontův rozklad ukazatele Rentability vlastního kapitálu ROE. Ukazatel ROE jsme si zvolili pro jeho všestrannost, co se týče následného možného porovnání s jinými podniky v oboru. Výsledky se odvíjí od oboru, v jakém daná firma působí – může vyjít ve stovkách procent nebo pouze v několika málo procentech.

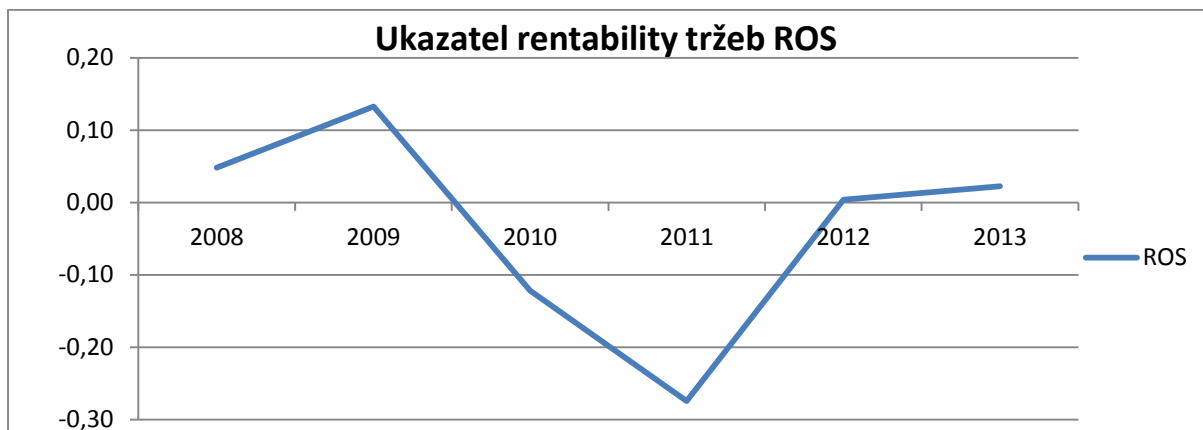
Podrobný přehled výpočtu jednotlivých ukazatelů můžeme nalézt v příloze č.1. U provedené finanční analýzy nebudeme sledovat pouze hodnoty výsledného ukazatele ROE, ale budeme věnovat pozornost například ukazatelům ROS, ROA, nákladům, tržbám, čistému zisku či obrátu aktiv.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je pro nás klíčovým ukazatelem úspěšnosti podniku. Cílem podniku je totiž maximalizovat čistý zisk a minimem vloženého vlastního kapitálu, tudíž maximalizace hodnoty ukazatele ROE. Výslednou hodnotu tohoto ukazatele nám ovlivnil zvolený způsob odepisování majetku, forma oceňování výrobních vstupů, nákladovost cizího kapitálu a především aktuální zadluženost podniku. V předchozích kapitolách této práce jsme zmínili vysokou investici do zakoupení licencí od České Televize. Tato investice znamenala pro podnik pokles ukazatele ROE (kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu) v roce 2011 na hodnotu -0,56 (viz obr.č.11.). V následujících letech však došlo k opětovnému růstu a roku 2013 již dosahovala hodnota 0,13% a dle budoucích prognóz by měl tento trend růstu ukazatele ROE pokračovat.

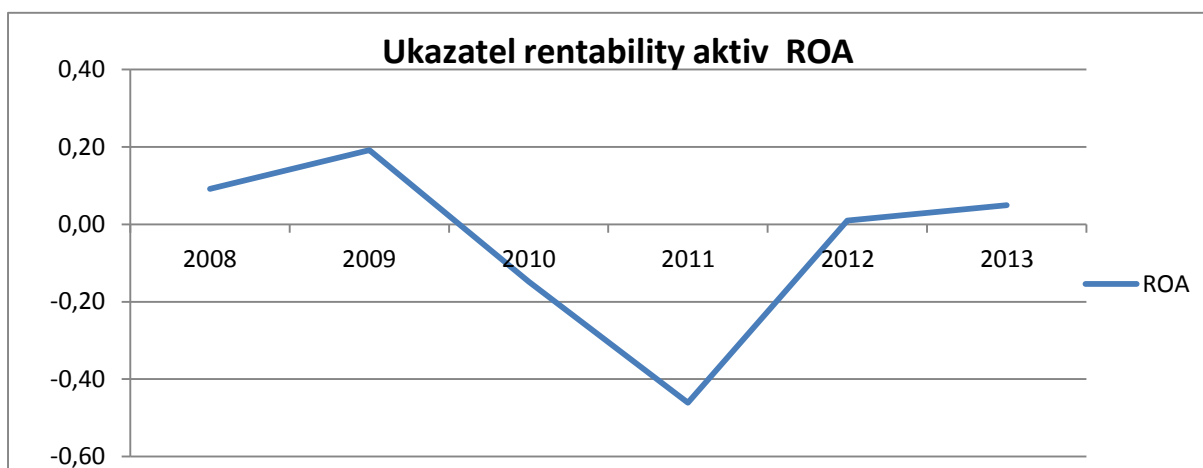


Obr.č.11.; Ukazatel ROE, zdroj: Vlastní průzkum

Dalšími ukazateli, které si jsou ve výsledných křivkách dosti podobné, jsou ukazatele ROS a ROA. Rentabilita tržeb ROS je pojem, který udává kolik korun čistého zisku, připadá na jednu korunu tržeb. Naproti tomu ukazatel rentability aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Jak vidíme na následujících grafech, oba dva ukazatele mají podobný průběh. Přičemž nejnižší hodnota je -0,27 u ukazatele ROS (viz.obr.č.12.) a -0,46 u ukazatele ROA (viz.obr.č.13.). Naproti tomu nejvyšší hodnoty jsou zaznamenány v roce 2009 – ROS 0,13 a ROA 0,19.

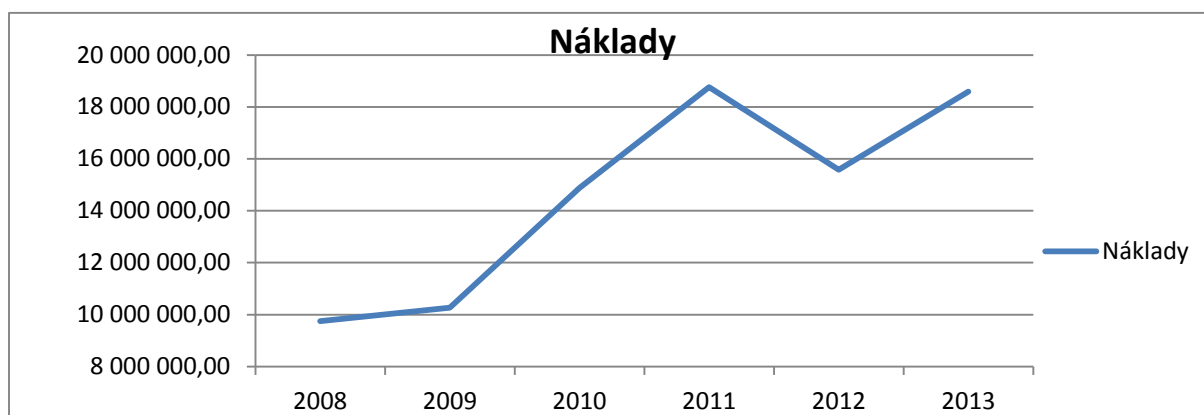


Obr.č.12.; Ukazatel ROS, Zdroj: Vlastní průzkum

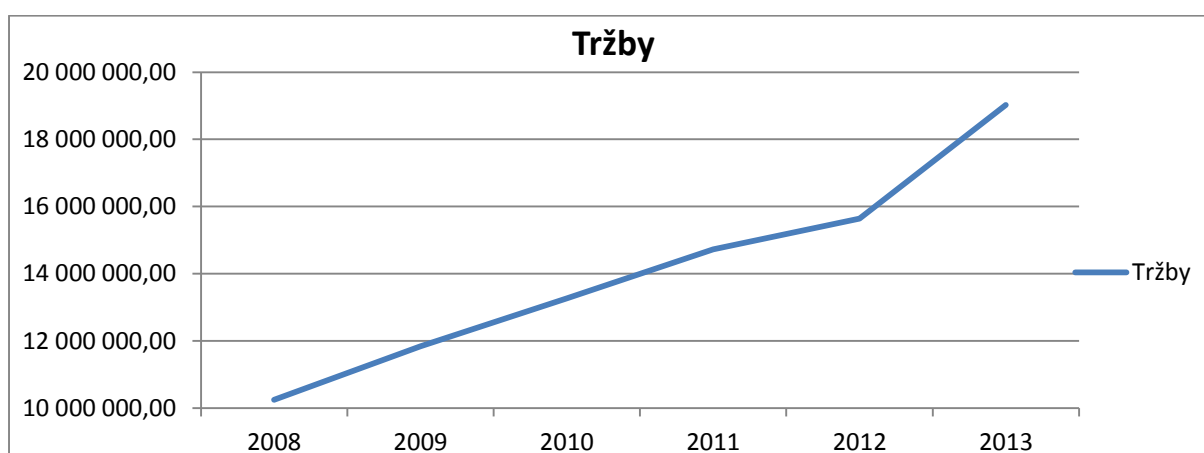


Obr.č.13.; Ukazatel ROA, Zdroj: Vlastní výzkum

Zajímavé porovnání se nám dostalo při pohledu na celkové náklady (obr.č.14.) podniku na jedné straně a celkových tržeb (obr.č.15.) na straně druhé. Vidíme, že náklady podniku byly především ovlivněny koupí licenci, ale poté opět klesly. V minulém roce však opět rostli z důvodu technologických inovací ve výrobě. U celkových tržeb poté vidím téměř konstantní růst, kdy od roku 2012 (díky technologickým inovacím) tržby rostou mnohem strměji než doposud. Díky využívání nejmodernějších technologií a postupnou automatizací procesů tak můžeme předpokládat i nadále strmý růst tržeb.



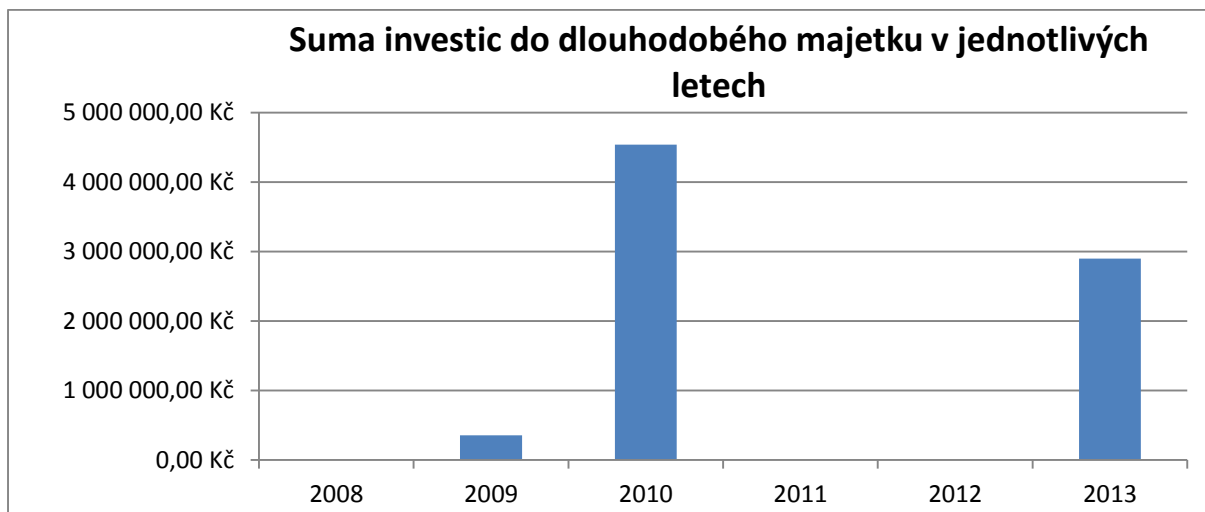
Obr.č.14.; Hodnota nákladů, Zdroj: Vlastní výzkum



Obr.č.15.; Hodnota tržeb, Zdroj: Vlastní výzkum

Víme již, že většina ukazatelů byla negativně ovlivněna pořízením investice do nehmotného majetku ve formě licence pro výrobu dětských ponožek. Následující grafické zobrazení nám poté ukazuje sumu investic v jednotlivých letech do dlouhodobého majetku – především o vybavení výrobního oddělení stroji (obr.č.16.).





Obr.č.16., Suma do dlouhodobého majetku; Zdroj: Vlastní průzkum

Provedením finanční analýzy podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. jsme zjistili trendy ve vývoji podnikových financí a hospodaření s nimi. Jelikož se podnik nachází ve fázi růstu, je logické, aby průběh všech ukazatelů měl rostoucí charakter. Bohužel tento trend negativně ovlivnila investice v roce 2011, která nebyla tak rentabilní, jak se očekávalo a její pořízení znamenalo pro podnik v daném roce poněkud velké finanční břemeno. Podnik však orientoval své zaměření také na rozvoj spolupráce s dosavadními zákazníky a podařilo se tak získat zakázky na další roky. Pro rok 2014 se podařilo získat objemnou zakázku ze strany obchodního řetězce COOP-centrum.

### 3.4 SWOT analýza

Ke stanovení SWOT analýzy je zapotřebí dobrá znalost nejen samotného prostředí podniku, ale především trhu, na kterém působí, konkurenci, která ovlivňuje jak trh, tak samotný podnik a v konečné fázi sledovat technologické pokroky, ve kterých můžeme spatřovat příležitost, ale také naopak hrozbu, pokud bude v rukou konkurence.

### **Silné stránky podniku**

- Velice dobře zavedený podnik s dobrou pověstí u svých zákazníků (dobré povědomí, dlouhodobá spolupráce),
- umístění podniku na velice viditelném místě (u hlavní cesty na trase Opava-Krnov),
- vysoká kvalita výrobků,
- realizace zakázek pro významné soukromé firmy jak v tuzemsku, tak v zahraničí,
- kvalifikovaná pracovní síla (zaměstnanci podniku jsou proškoleni a seznámeni se všemi typy materiálů a strojů),
- použití nejmodernějších technologií ve výrobě,
- vysoká automatizace procesů ve výrobě,
- rodinný přístup všech členů podnikového týmu,
- dobrý vztah mezi vedením společnosti a zaměstnanci,
- poměrně malá velikost firmy dovoluje okamžitě reagovat na potřeby trhu,
- stálí velkoodběratelé.

### **Slabé stránky**

- Kapacita prostorů výroby (omezený počet strojů, staré tak bývají nahrazeny novými, místo aby fungovaly nové stroje po boku těch starých),
- z důvodu velké poptávky po výrobě, především individuálních ponožek dochází k prodloužení výrobní a dodací doby,
- poměrně vyšší fluktuace ve výrobním oddělení,
- většina procesů ve výrobě je stereotypních,
- občasné nedorozumění mezi jednotlivými členy rodiny,
- není prováděn periodický průzkum trhu a požadavků zákazníků,
- nabídka v e-shopu není zcela kompletní,
- neúplná reklamní kampaň,

### **Příležitosti podniku**

- Expanze na Evropských trzích,
- technologické aktualizace výrobních zařízení,
- rozšíření výrobních prostor,
- oslabení konkurence velkými podniky,

- rozšířit využití e-shopu,
- inovační pokroky v textilním průmyslu a materiálech,
- upevnění dobrého jména a značky podniku.

### Hrozby podniku

- Agresivní cenová strategie zahraničních výrobců (převážně asijských),
- stavba obchvatu mezi městy Opava a Krnov, která by znamenala odklon potenciálních zákazníků,
- klimatické podmínky v podobě mírného zimního období znamená pokles prodeje zimního ponožkového zboží,
- nedisciplinovanost personálu,
- rostoucí ceny energií a veškerých fixních nákladů,
- nezájem budoucí generace podílet se na dalším rozšiřování a vedení podniku.

Nyní se vybereme z výše uvedených faktorů tři nejvýznamnější z jednotlivých oblastí a pomocí nich se poté rozhodneme o zaměření podnikové strategie.

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká kvalita celého sortimentu,</li> <li>• použití nejmodernějších technologií,</li> <li>• rodinný přístup k řízení podniku.</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapacita výrobních prostor,</li> <li>• reklamní kampaň,</li> <li>• stereotypní procesy.</li> </ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologické inovace,</li> <li>• dobré jméno a pověst podniku,</li> <li>• expanze na Evropské trhy.</li> </ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přístup personálu,</li> <li>• přesun dopravy mezi městy Opava a Krnov,</li> <li>• otázka nástupnictví další generace.</li> </ul>

### Bodové hodnocení jednotlivých oblastí

Faktor	Body	Váha	Součin
• vysoká kvalita celého sortimentu	5	5	25
• použití nejmodernějších technologií	5	4	20

• rodinný přístup k řízení podniku	4	4	16
<b>Součet</b>			61
<b>Průměr</b>			<u>20,32</u>

Obr.č.17.; Bodové hodnocení silných stránek podniku, Zdroj: Vlastní výzkum

<b>Faktor</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
• kapacita výrobních prostor	-4	5	-20
• reklamní kampaň	-3	3	-9
• stereotypní procesy	-3	4	-12
<b>Součet</b>			-41
<b>Průměr</b>			<u>-13,67</u>

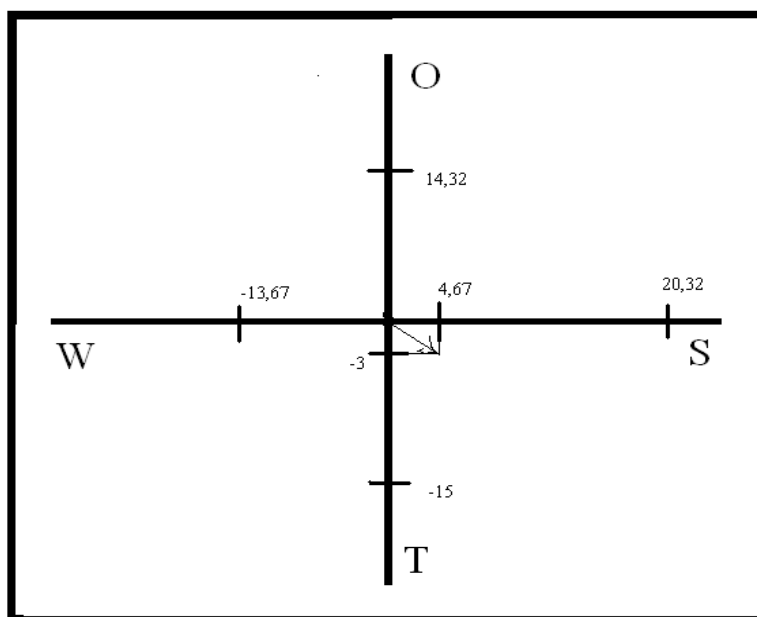
Obr.č.18.; Bodové hodnocení slabých stránek podniku, Zdroj: Vlastní výzkum

<b>Faktor</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
• technologické inovace	4	4	16
• dobré jméno a pověst podniku	5	3	15
• expanze na evropské trhy	3	4	12
<b>Součet</b>			43
<b>Průměr</b>			<u>14,32</u>

Obr.č.19.; Bodové hodnocení příležitostí podniku, Zdroj: Vlastní výzkum

<b>Faktor</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
• přístup personálu	-2	5	-10
• přesun dopravy mezi městy Opava a Krnov	-5	5	-25
• otázka nástupnictví další generace	-2	5	-10
<b>Součet</b>			-45
<b>Průměr</b>			<u>-15</u>

Obr.č.20.; Bodové hodnocení hrozeb podniku, Zdroj: Vlastní výzkum



Obr.č.21.; Matice SWOT analýzy, Zdroj: Vlastní výzkum

Jako konečný výsledek SWOT analýzy (obr.č.21.) byla zvolena S-T strategie, tudíž kombinace silných stránek a hrozeb. V podstatě se jedná o použití disponibilních silných stránek podniku k odstranění či zamezení vzniku potenciálních hrozeb. V našem případě se tak může jednat o neustále rostoucí kvalitu výrobků, která se odvíjí od technologických inovací, kterou jsou v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. velice pokrokové. Bohužel si však i tyto poměrně hodně automatizované procesy vyžadují pozornost personálu, kdy dochází k jejich kontrole a v případě špatného nastavení následné ladění a úprava stroje. Je tak pouhým přáním vedení podniku, aby personál přistupoval k této práci zodpovědně. Problém kontroly nad prací personálů by mohla vyřešit instalace kamerového systému – zde však může dojít ke střetu zájmu mezi vedením podniku a personálem ohledně ochrany soukromí a vzrostly by tak požadavky na výši mzdy.

Otevřenou otázkou poté zůstává možná výstavba nové silnice mezi městy Opava a Krnov, která by znamenala přesun dopravy a tím pádem také veškerých potenciálních zákazníků mimo okruh podniku. Dobrou zprávou je tak fakt, že tento návrh prozatím „pouze na papírech“ a jeho reálnost výstavby se pohybuje v řádech desítek let. Přičemž vize podniku do takto dlouhého období zahrnuje také možnost výstavby nových výrobních prostor, kdy jejich umístění tak může podnik zcela přizpůsobit novým geografickým podmínkám.

## **4. Návrhy a doporučení na základě výsledků strategické analýzy**

Po uskutečnění strategické analýzy a diagnostice slabých a silných stránek pomocí SWOT analýzy podniku je možno přistoupit k samotné formulaci strategie. Je potřeba rozlišit, jakou strategii chceme vytvořit a zdali se jedná o strategické řízení, taktické či operativní. Jednotlivé strategie těchto hierarchií by měly na sebe navazovat a strategie nižších úrovní by měly vést ke splnění strategie na úrovni vyšší.

Dle získaných dat a výsledků tak můžeme říci, že podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. je stále v období růstu, kdy se snaží nacházet nové zákazníky a rozšiřovat tak svou působnost. Velkou pozornost věnuje především kvalitě výrobků a spokojenosti zákazníků. Jejich spokojenost vyplývá z individuálního přístupu ke každému z nich.

Ke spokojenosti také velkou mírou přispívají inovativní technologie podniku a otevřenost vůči novým výrobním pokrokům. Oblast inovací se netýká pouze mechanického zázemí, ale také personál obsluhující dané stroje musí projít pečlivým školením, aby se seznámil s novými postupy a možnostmi ve výrobě. V tomto směru se podnik občas potýká s nezájmem zaměstnanců o inovace, který plyne především ze strachu, že daný stroj nezvládnou obsluhovat. Tento psychický blok se daří zdárně odbourávat prostřednictvím spolupráce mezi jednotlivými pracovníky. Důležitá je také spolupráce v rámci komunikace mezi výrobním oddělením a skladem, v němž se kompletují objednávky k odeslání. Jak jsme již zmínili výše, existuje zde „úzké“ místo neboli možnost vzniku prostojů zapříčiněných špatným načasováním výroby.

Investice do inovací výrobních technologií jsou plně využívány a velký příspěvek na investicích mají dotace z fondů Evropské unie, jichž podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. využívá.

V rámci obchodního a účetního oddělení by podniku prospělo inovativní řešení práce s daty. Jedná se zde především o sumarizaci hodnot prodeje a propočet aktuálních zásob jednotlivých obchodních zástupců, kdy tyto procesy jsou rozčleněny na několik fází – jednotlivý rozpis tržeb a stavu zásob, následná kontrola hodnot, konečná sumarizace hodnot, zápis hodnot do systému. Tyto procesy je možné také usnadnit pomocí časového plánu jednotlivých obchodních zástupců, aby tak nedocházelo k situacím, kdy se ve skladovém

oddělení objeví několik obchodních zástupců a musí tak vyčkávat, než se odbaví jejich kolega, který dorazil dříve.

#### **4.1 Strategický rozvoj podniku**

Dle získaných výsledků se nyní pokusíme stanovit základní oblasti, na které by se měl podnik zaměřit a kterým také věnovat pozornost při plánování své budoucí strategie.

##### **Nová výrobní hala**

Podnik se nyní nachází ve fázi růstu a očekává se tak i nadále růst zákazníků a s nimi spojený objem poptávaného množství. Poptávané množství je do jisté míry možné uspokojit obnovou strojů, za nové modernější stroje, které jsou schopny vyrábět daný produkt ve zkrácené době. Docházelo by zde ale pouze k nahrazení starých strojů novými, přičemž starší stroje jsou stále funkční a mohly by se tak zaměřit na výrobu klasických či zdravotních ponožek, nebo ponožek s jednoduchým designem. Současná kapacita výrobní haly je cca 25 strojů (aktuální počet je 21 strojů) – při tomto počtu by však vznikla prostorová tíseň při jakékoliv manipulaci či obsluze strojů.

Vzhledem k lokalitě umístění současné výroby, by se nová hala mohla nacházet v nedaleké průmyslové zóně, aby sklad mohl být neustále aktualizován. Výhodné by pak bylo oddělení výroby ponožek na přání zákazníka, od výroby sériových ponožek ve větším množství. Toto rozdělení by do značné míry také ulehčilo procesům ve skladu a urychlilo tak expedici zakázkových ponožek.

##### **Technologická inovace**

I přes to, že se podnik snaží neustále aktualizovat své výrobní technologie, i zde existují mezery. Tyto mezery jsou zapříčiněny nedostatkem financí, které by pokryly celkovou revitalizaci výrobního programu. I přes tento fakt se snaží podnik postupně obměňovat svůj

výrobní program vždy pomocí těch nejaktuálnějších a nejmodernějších pletacích strojů, či jiných strojů podílejících se na výrobě ponožek.

Zásadní vliv na výrobu a snížení provozních nákladů bude mít zavedení plně automatizovaného pletacího stroje, který bude zvládat jak samotný úplet ponožky, tak také sešití švu v oblasti špice ponožky. Tento pokrok umožní urychlit a zjednodušit systém výroby a zkrácení výrobního procesu a spolu s ním také dojde ke snížení variabilních nákladů jednotlivých výrobků a to především ze strany úspor nákladu na lidský faktor.

## **E-commerce**

Podnik Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. má vybudovány poměrně příjemně působící webové stránky s fungujícím e-shopem. Problém ovšem nastává v neúplné nabídce e-shopu, kdy sortiment nabízený na webových stránkách neodpovídá současnému sortimentu nabízeným v prodejnách. Ze získaných informací víme, že podíl internetových prodejů skrze e-shop je vcelku minimální, i tak si však myslíme, že bohatší internetová nabídka by jistě přilákala více zákazníků.

Tuto internetovou poptávku může také ovlivnit další internetová reklama, ať už ve formě bannerů na webových stránkách či podnikovému profilu na sociálních sítích. I zde se můžeme setkat již s existencí profilu na sociálních sítích jako je facebook či Google+, avšak aktivita na těchto stránkách není nijak produktivní.

Zvýšit atraktivitu by tak pomohla existence internetové prohlídky výroby se zjednodušenými animacemi výrobních procesů či seznámení se s výrobním materiálem, aby pak zákazník sám věděl, jaké ponožky a z čeho, jsou pro něj ty pravé.

## **Zaměření se na export**

Jednou z velkých příležitostí podniku je rozšíření svého exportu. Hovoříme zde především o zaměření na výrobu a distribuci individuálních ponožek s designem a logem dle přání zákazníka. Potenciálními zákazníky jsou tak velké firmy, které poptávají reklamní výrobky pro své zaměstnance a klienty.



V současné době tvoří export především tyto individuální zákazníky a tak do budoucna by bylo pro firmu přínosné rozšíření oblasti těchto odběratelů. Nové trhy totiž poskytují nové možnosti, avšak je potřeba brát na zřetel zvýšení nákladů na dopravu do vzdálenějších států.

### **Snížení nákladů**

Tak jako v zájmu každé firmy, i zde platí, že se podnik snaží snižovat své náklady. Tyto náklady jsou snižovány především formou postupné automatizace ve výrobě. Podnik se však nachází ve fázi růstu s neustálými investicemi a rozšiřováním výrobní základny. Proto nemůže transparentně stanovit míru snížení nákladů, jelikož nemáme k dispozici stabilní úroveň jednotlivých vstupů.

Snížení nákladů je možné docílit rostoucí disciplinovaností obsluhujícího personálu, který svou důslednou práci a kontrolou výroby zamezí tvorbě zmetku a tím zvýšení nákladů. Možností tak je neustálá kontrola zaměstnanců, například pomocí monitorovacích zařízení. Zde je však dbát také na názor pracovníků a jejich požadavky, kdy se může podnik setkat s nevolí vůči tomuto postupu kontroly.

### **Motivace a vzdělání zaměstnanců**

V průběhu výzkumu jsme se setkali, především ve výrobě, s řadou stereotypních procesů, jenž jednotliví pracovníci vykonávali. Je potřeba zdůraznit, že stereotypnost snižuje produktivitu vykonané práce. Podstatnou změnou by tak bylo zavedení tzv. „koloběhu“ prováděných prací. Znamenalo by to širokou zaměřenost všech pracovníků a jejich kompetentnost vůči všem výrobním procesům.

Tento proces je ovšem poměrně náročné zavést do praxe, zejména kvůli jeho finanční a časové náročnosti, co se školení jednotlivých zaměstnanců týče. I zde se poté můžeme setkat s odporem ze strany zaměstnanců a to ve formě obav z toho, že danou práci nezvládnou, že chtějí zůstat u svého pracovního místa či strach z odbornosti a odpovědnosti.

I tak věříme, že alespoň částečné zavedení koloběhu na pracovních místech by zefektivnilo některé stereotypní procesy – zejména v oblasti sešívání švu ve špici ponožky, navlékání ponožek na fixační linku, práci u balicí linky či převrácení ponožek.

## 4.2 Cíle podniku

K naplnění podnikatelského plánu patří dobře stanovený strategický plán, odvíjející se od současné situace podniku. Dle výsledku našeho výzkumu jsme stanovili tyto dlouhodobé, strategické, cíle:

- Do deseti let vytvořit nové výrobní prostory v nedaleké průmyslové zóně,
- zvýšit počet strojů alespoň na padesát kusů,
- získat loajalitu u zahraničních zákazníků a rozšíření jejich segmentu,
- zaměřit se na výchovu budoucí generace a připravit je k angažování ve firmě,
- udržet si i nadále technologickou výhodu oproti konkurenci,
- získání veřejných zakázek,
- neustále upevňování vztahů se současnými zákazníky.

K plnění těchto cílů nám slouží sestavení cílů taktických, které můžeme nazvat také dílčími cíly strategických cílů:

- Efektivní dispoziční řešení výrobních prostor vedoucí k možnosti zvýšení kapacity těchto prostorů a usnadnění manipulace kolem strojů,
- zvýšení počtu obchodních zástupců a vytvoření obchodního zastoupení na Slovensku,
- automatizace výrobních procesů,
- snížení zmetkovitosti ve výrobě,
- rozšíření spektra zákazníků,
- minimalizace nákladů,

### 4.3 Strategie podniku

Podniková strategie by se měla odvíjet od pravidla SMART. Cíle by tudíž měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově splnitelné. Je potřeba dbát všech těchto bodů, abychom vytvořili funkční strategie, která může být implementována do současné strategie podniku.

Na základě současného strategického vedení podniku můžeme předpokládat, jakým směrem by se podnik chtěl ubírat i nadále. Jedná se tak o strategii diferenciací. Diferenciace je dosažena v podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. především kvalitou a precizností, s jakou jsou výrobky vyráběny. Tyto kvality a především pak konkurenční výhodu zajišťují podniku moderní inovační pletací stroje těch nejvyšších kvalit. Pro udržení této konkurenční výhody však musí podnik počítat s vyššími náklady na pořízení inovačních technologií.

Bylo by také dobré se zaměřit na kontakt se zákazníky. V současné době zastává reprezentaci podniku pouze jednatel společnosti a s rostoucím zákaznickým segmentem se tato činnost stává velice časově náročná, někdy i na úkor jiných podnikových problémů, které jsou poté delegovány jiným zaměstnancům. Měly by se tak definovat stěžejní zákazníci, o které by se nadále staral pouze jednatel podniku a další, méně významné zákazníky by tak padly do kompetencí jiného delegovaného pracovníka. Zde však může nastat problém, kdy řada ze zákazníků je již zvyklá na přátelský a rodinný přístup v řešení věcí a dosazením nového zaměstnance by mohlo znamenat pokles spolupráce.

Dalším nízkonákladovým procesem by bylo zlepšení služeb e-commerce. Zejména poté reklama a působení podniku na internetových sociálních sítích, kde se pohybuje mnoho potenciálních zájemců. Podnik by nemusel pouze nabídat k nákupu na e-shopu, ale snažit se přilákat zákazníky do své prodejny, kde budou mít větší nabídku sortimentu a lépe si tak vyberou vše, co potřebují, případně přehodnotí svůj původní záměr a zakoupí více výrobků.

## 5. Závěr

Strategie podniku je velice důležitým prvkem každého úspěšného podniku. V našem případě jsme ze závěrů analýz podniku a výsledků SWOT analýzy stanovily výše uvedené kroky, které vedou k udržení konkurenční výhodu podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o. na trhu. Konkurenční výhodou pro tuto firmu byla hlavně technologická inovace a především také rodinné zázemí podniku a z něho vycházející přívětivé chování při jednání jak s dodavateli, tak odběrateli.

Díky dobré znalosti podniku a procesů v něm probíhajících můžeme považovat provedené analýzy za objektivní a podnik tak může k výsledkům této bakalářské práce přihlížet při tvoření svých budoucích strategií.

Jelikož se jedná o výrobní podnik, velká část této práce je zaměřená právě na výrobní oddělení a procesů v něm probíhajících. V této oblasti jsme upozorovali několik „slabších“ míst, které by bylo dobré odstranit, nebo alespoň zmírnit jejich důsledky.

U sestavení závěrečných cílů možné strategie jsme postupovali racionálně a to i přes fakt, že se jedná o poměrně malou firmu, pro kterou je odborné plánování strategií a postupů neúčelné. Nicméně námi sestavené strategické cíle jsou pro firmu přínosné, zejména bude chtít i nadále pokračovat v růstu, zisku konkurenční výhody a rozšíření své tržní působnosti.

## Seznam použité literatury

1. BLECHARZ, P. *Řízení kvality*. Praha: Ekopress. 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0
2. CARLOCK, Randel S. a John L. WARD. *Strategic Planning for the Family Business*. New York: Palgrave, 2001. ISBN 978-0-333-94731-9
3. DVOŘÁČEK, J., Slunčík P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
4. FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. JOHNSON, G., Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Prentice Hall, 1993. 625s. ISBN 9780273731559
6. KEŘKOVSKÝ, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
7. KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004, 183 s. ISBN 80-7179-885-1
8. Koráb, V. a kol. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6
9. PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Přel. K. Kvapil. Praha: VICTORIA. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
10. RHODES, Kent a David LANSKY. *Managing Conflict in the Family Business*. New York: Palgrave, 2013. ISBN 978-1-137-27460-1
11. SLÁVIK, Š. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
12. VEBER, J., Srpová, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
13. WARD, John, L. *Keeping the Family Business Healthy*. New York: Palgrave, 2011. ISBN 978-0-230-11121-9
14. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9

## Internetové zdroje

15. Family Business [online], *GRI equity: The world's oldest family companies*. [26.8.2011]. [cit. 14.3.2014], Dostupné z: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>
16. MANAGEMENTMANIA.cz [online]. 2013 [cit. 14.3.2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/duPontova-analyza>
17. Ministerstvo financí ČR [online], *MFCR: Makroekonomická predikce – leden 2014*. [31.1.2014]. [cit. ze dne 13.3.2014], Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
18. STRATEG.cz [online]. 2008 [cit. 13.3.2014]. Dostupné z: [\[http://www.strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html\]](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html).
19. Tvorba komplexní analýzy [online], 2010 [cit. 15.3.2014]. Dostupné z: [\[http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/managment-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239\]](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/managment-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239)

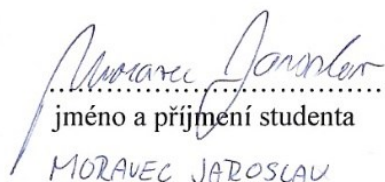
### **Seznam zkratek**

aj.	<i>a jiné</i>
a.s.	<i>akciová společnost</i>
atd.	<i>a tak dále</i>
cca	<i>přibližně</i>
EAT	<i>čistý zisk</i>
EU	<i>Evropská unie</i>
OR	<i>obchodní rejstřík</i>
ROA	<i>rentabilita aktiv</i>
ROE	<i>rentabilita vlastního kapitálu</i>
ROS	<i>rentabilita tržeb</i>
tj	<i>to je</i>
tzv	<i>tak zvaný</i>
viz	<i>více</i>

### Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014 .....

  
.....  
jméno a příjmení studenta  
MORAVEC JAROSLAV



## **Seznam příloh**

**Příloha č.1.** *Finanční analýza podniku pro období 2008-2013*

**Příloha č.2.** *Fluktuace zaměstnanců pro období 2008-2013*

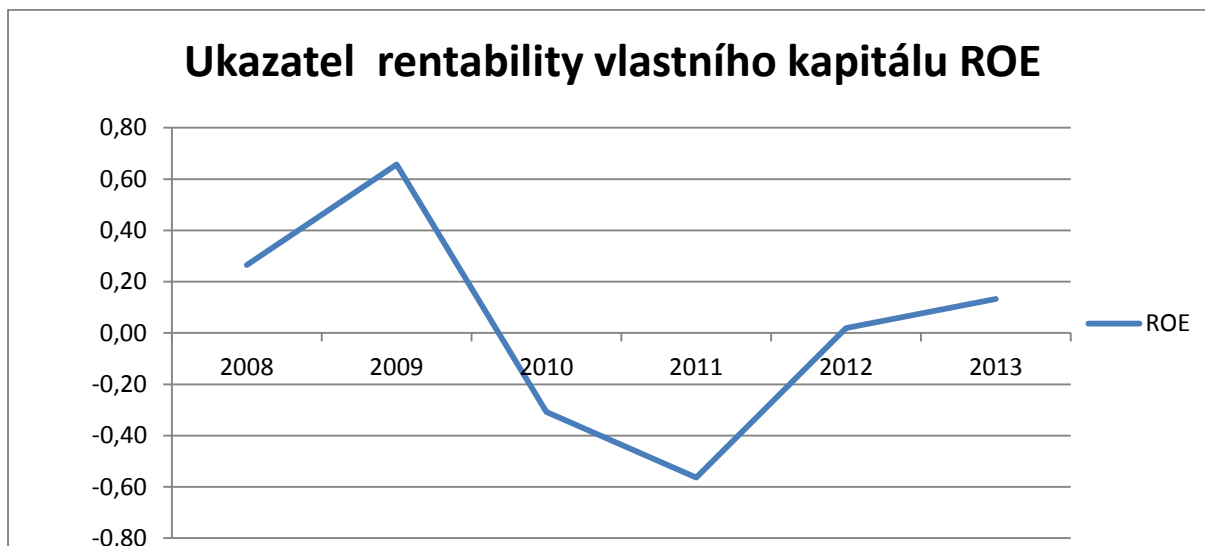
**Příloha č.3.** *Investice za období 2008-2013*

**Příloha č.4.** *Fotodokumentace podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.*

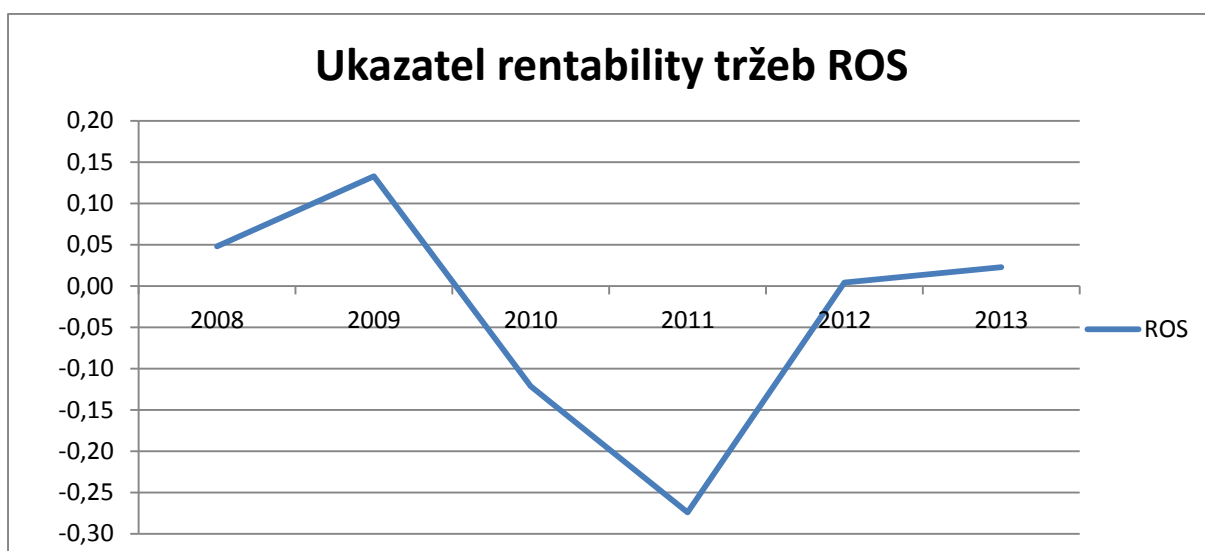


Položka / rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Príjmy	221 922,00	355 056,00	814 827,00	822 563,00	731 520,00	810 317,80
Príjmy z podnikateľskej činnosti	68 580,00	323 200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Príjmy z finančných operácií	265 485,14	490 848,83	795 644,52	720 353,09	562 099,78	879 517,98
Príjmy z finančných nákladov	9 195 705,36	9 095 718,70	13 272 176,61	17 220 336,98	14 286 279,46	16 904 567,84
Príjmy z finančných nákladov	9 751 692,50	10 264 823,53	14 882 648,13	18 763 253,07	15 579 899,24	18 594 403,62
Príjmy z finančných nákladov	10 243 212,63	11 834 897,32	13 269 708,63	14 725 550,24	15 641 643,94	19 024 886,77
Príjmy z finančných nákladov	491 520,13	1 570 073,79	-1 612 939,50	-4 037 702,83	61 744,70	430 483,15
Príjmy z finančných nákladov	765 706,90	895 870,14	2 195 228,72	1 941 131,33	1 102 568,41	884 802,28
Príjmy z finančných nákladov	1 566 520,61	2 561 848,09	1 603 027,43	1 858 868,29	1 336 463,98	1 674 268,39
Príjmy z finančných nákladov	1 137 446,47	1 018 828,82	335 165,27	336 693,58	106 336,11	154 337,11
Príjmy z finančných nákladov	1 875 512,79	3 723 277,21	6 768 103,28	4 624 471,28	3 879 187,28	5 966 603,43
Príjmy z finančných nákladov	3 469 673,98	4 476 547,05	4 133 421,42	4 136 693,20	2 545 368,50	2 713 407,78
Príjmy z finančných nákladov	5 345 186,77	8 199 824,26	10 901 524,70	8 761 164,48	6 424 555,78	8 680 011,21
Príjmy z finančných nákladov	1,92	1,44	1,22	1,68	2,43	2,19
Príjmy z finančných nákladov	0,05	0,13	-0,12	-0,27	0,00	0,02
Príjmy z finančných nákladov	0,09	0,19	-0,15	-0,46	0,01	0,05
Príjmy z finančných nákladov	2,88	3,43	2,08	1,22	1,98	2,68
Príjmy z finančných nákladov	0,27	0,66	-0,31	-0,56	0,02	0,13

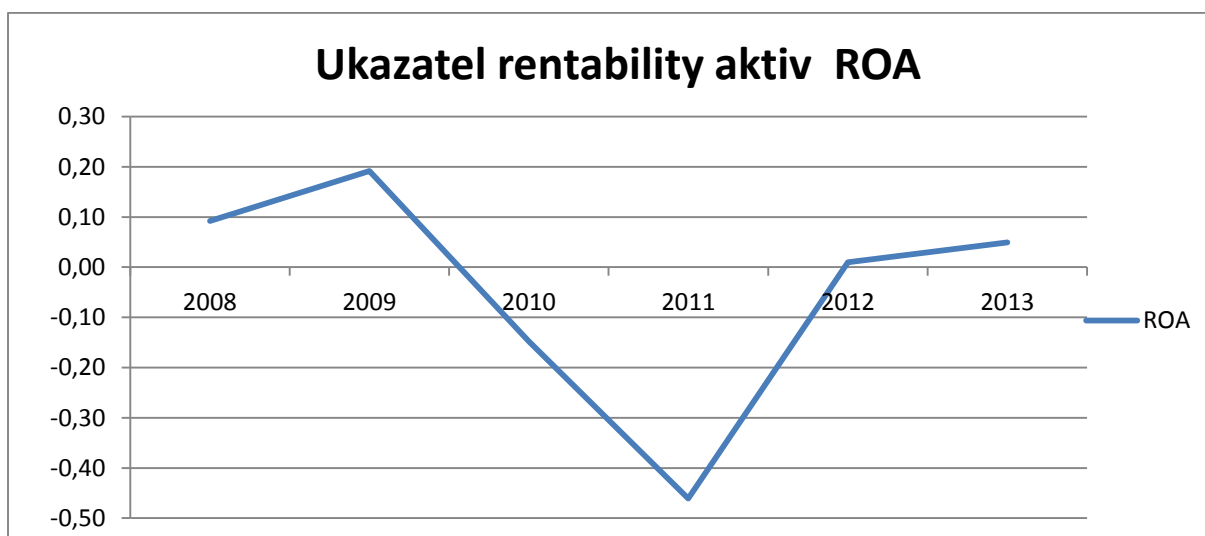
Tab.1.1.; Finanční analýza pro období 2008-2013; Zdroj: Vlastní výpočet



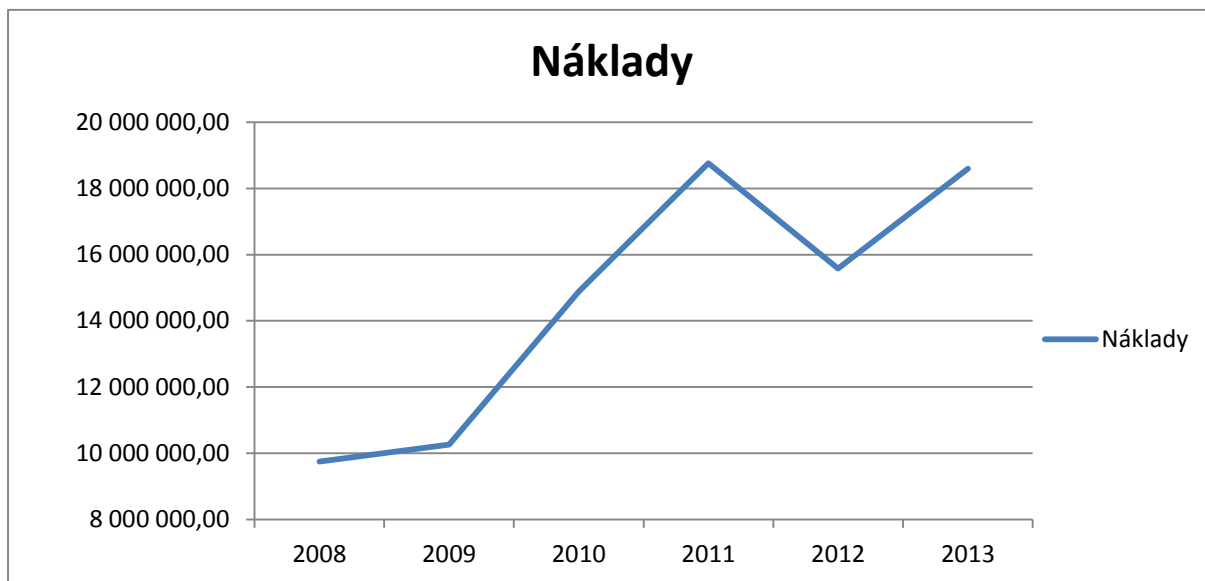
Graf 1.1.; Ukazatel ROE; Zdroj: Vlastní výpočet



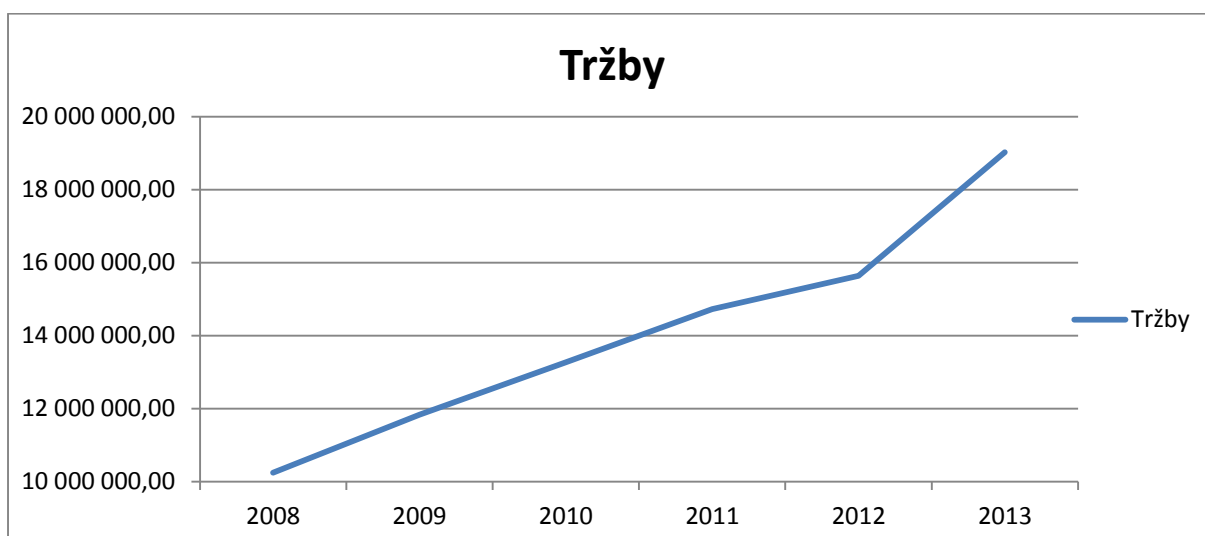
Graf 1.2.; Ukazatel ROS; Zdroj: Vlastní výpočet



Graf 1.3.; Ukazatel ROA; Zdroj: Vlastní výpočet



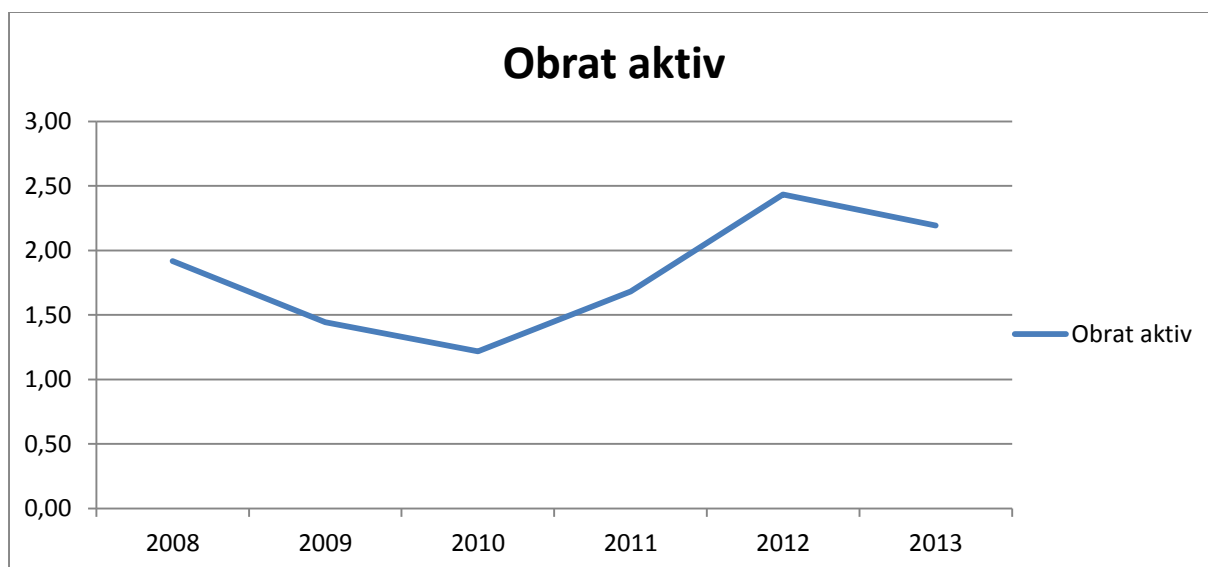
Graf 1.4.; Ukazatel nákladů; Zdroj: Vlastní výpočet



Graf 1.5.; Ukazatel tržeb; Zdroj: Vlastní výpočet



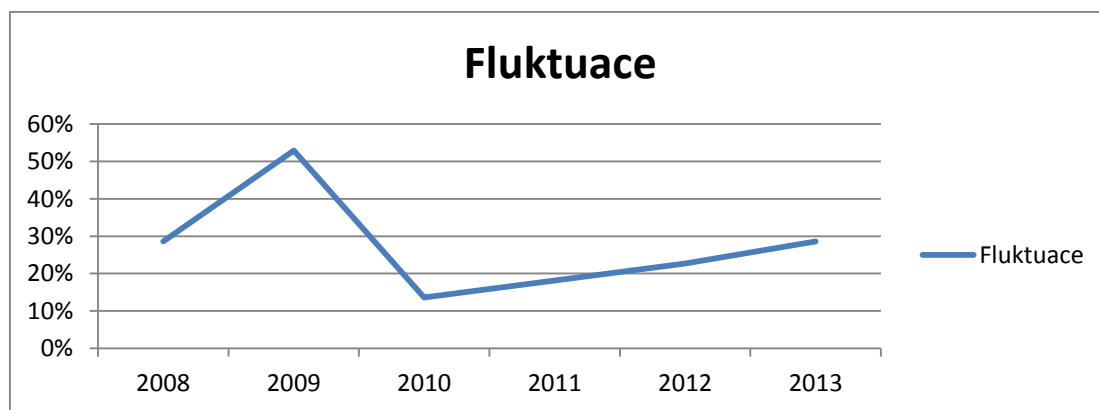
Graf 1.6.; Ukazatel čistého zisku; Zdroj: Vlastní výpočet



Graf 1.7.; Ukazatel obrátky aktiv; Zdroj: Vlastní výpočet

Zaměstnanci			
Rok	Počet zaměstnanců	Počet ukončení pracovního poměru	Fluktuace
2008	21	6	29%
2009	17	9	53%
2010	22	3	14%
2011	22	4	18%
2012	22	5	23%
2013	28	8	29%

Tab. 2.1.; Fluktuace zaměstnanců pro období 2008-2013; Zdroj: Vlastní výpočet



Graf. 2.2.; Fluktuace zaměstnanců pro období 2008-2013; Zdroj: Vlastní výpočet



Významné investice	
Rok	Suma investic do dlouhodobého majetku v jednotlivých letech
2008	0,00 Kč
2009	354 875,80 Kč
2010	4 536 243,55 Kč
2011	0,00 Kč
2012	0,00 Kč
2013	2 897 733,95 Kč

Tab.3.1.; Investice podniku pro období 2008-2013; Zdroj: Vlastní výpočet



Graf. 3.2.; Investice podniku pro období 2008-2013; Zdroj: Vlastní výpočet



Fot.4.1.; Sídlo podniku Moravec Kvalitní ponožky s.r.o.; Zdroj: Vlastní archiv



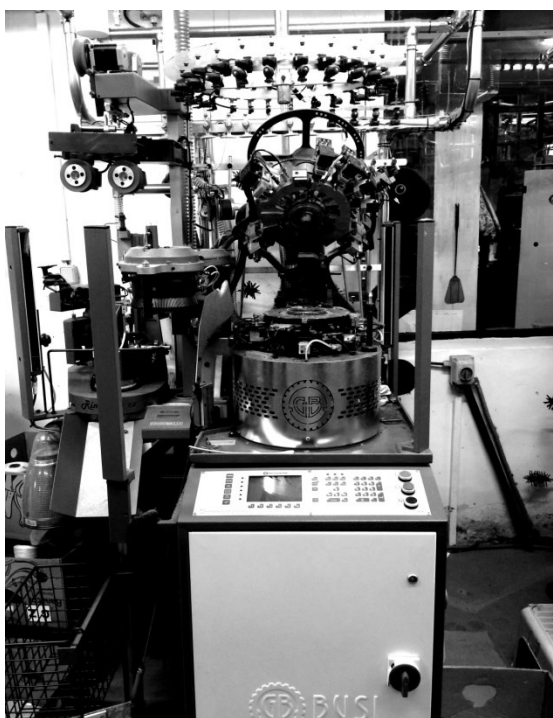
Fot.4.2.; Podnikový sklad výrobků, Zdroj: Vlastní archiv



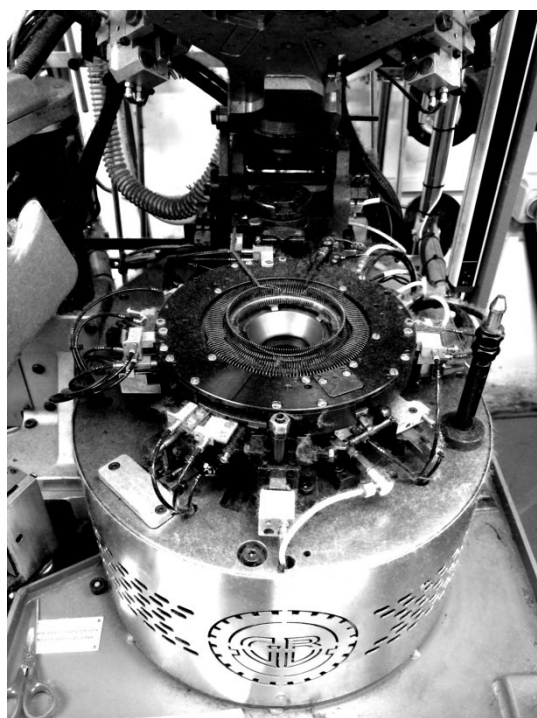
Fot.4.3.; Podnikový sklad materiálu, Zdroj: Vlastní archiv



Fot.4.4.; Výrobní oddělení; Zdroj: Vlastní archiv



Fot.4.5.; Nejmodernější pletací stroj firmy Giovani Busi, Zdroj: Vlastní archiv



Fot.4.6.; Detail stroje Giovani Busi, Zdroj: Vlastní archiv



Fot.4.7.; Balici  
linka, Zdroj:  
Vlastní archiv



Fot.4.8.; Fixační linka, Zdroj: Vlastní  
archív